كيف تكون
مهندساً ناجحاً؟

تأليف
مهندس استشاري
حسين محمد جمعة



إهداء

النجــاح محصلـــــة كفـــاح

والوصول للنجاح.. مشوار طويل

والنجاح مع النفس.. هو أحلى نجاح

وأصعب من النجاح... المحافظة عليه

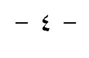
إهدي هذا الكتاب

إلى كل من يخطط لنجاح نفسه

ونجـــاح مــــن حولـــــه

ونجـــــــــاح بلـــــــــده

المؤلف



µ

عندما تخرجت من كلية الهندسة جامعة الاسكندرية عام ١٩٧٤ وجـدت فجـوة كبيرة بين الدراسة والحياه العملية سواء فى النواحى الهندسية البحتة او فـى النـواحى الادارية وفى التعامل مع المقاولين والحرفيين.. أو حتى التعامل مع الشـركات سـواء كانت شركات منفذة او شركات ومصانع التوريدات.. كما وجدت صعوبة ايضـا فـى التعامل مع المكاتب الاستشارية.. وكان لزاما على ان اجمع المعلومـات وان اتـوخى الحذر قبل ابداء رأى او اخذ أى قرار.. أو حين أرد عندما أسأل أى سؤال .

وقد كان ذلك الدافع الاساسى لى ان ابحث عن المعلومة مـن الكتـب او مـن المعارض او سؤال زملائى او اساتذتى ذوى العلم الغزيز والخلق الحميـد.. أو عـن طريق الانترنت .

ومن شدة المعاناة فكرت فى جمع المعلومات وان اضعها فـى كشـكول يمكـن الرجوع اليه ولمعاونة من يسألنى عن أية معلومة.

و فى عام ١٩٩٠ اى بعد تخرجى من الكلية ب ١٦ عام وجدت لزاما عليـا ان استغل ذخيرة المعلومات التى جمعتها لدى فى اصدار الكتب.. حتى ان هـذه الكتـب وصلت بفضل الله الى ٣٠ كتاب عام ٢٠٠٦ وهذه الكتب قسمين الاول هندسى بحـت والثانى فى الهندسة الادارية وادارة المشروعات.

و فى الدورات التدريبية التى أنفذها فى عدة مراكز تدريب بمصـر والخـارج لمست حاجة المهندسين عموما الى جرعة إدارية قانونية هندسية مكثفة وهذه الامور لا تقل اهمية عن الهندسة البحتة.. بل ان هذه الامور تساعد المهنـدس علـى تحصـيل المعلومات بطريقة صحيحة.

و فى رأيى الشخصى ان المهندس ايا كان تخصصه يجب ان يكون عنـده مـن المعلومات الادارية والقانونية القدر الكافى لمسايرة طبيعة عمله سواء فـى الموقـع او المصنع او الشركة او فى الاعمال الحرة.

وقبل ان ابدأ فى تأليف هذا الكتاب تحاورت مع العديد من الزملاء ذوى الخبرات الكبيرة سواء فى المجالات الهندسية او الادارية او القانونية واخذت رأيهم فى فكرة هذا الكتاب والموضوعات التى سيحتويها.

و من جهه اخرى إستقطبت اراء شرائح اخرى من المهندسين ذوى التخصصات المختلفة لكى أتعرف على أرائهم تجاه فكرة هذا الكتاب.

و لكن عزيزى القارئ لن يتحقق النجاح بمجرد قراءة هذا الكتاب او غيره مـن الكتب فى هذا المجال ولكن النجاح يأتى بعمل تطبيق وتمرين مستمر مـع إتبـاع مـا يحتويه هذا الكتاب.. حتى يصبح سلوكك مدروس وتكون قد حققت هدفك وإستفدت من خبرات الاخرين وإستفدت من أفكارهم ونصائحهم وخلاصة تجاربهم.. وإنى ادعـوك إلى ان تلخص النقاط التى تمس شخصيتك.. وأن تدون هذه النقاط والملاحظـات فـى اجندتك.. داوم الاطلاع عليها.. اشرحها للآخرين ولزملائك وكأنك أنت صاحب الفكرة والتجربة.

ولكن إياك ان تقول دون ان تفعل او تنصح بدون ان تكون قدوة

ويشمل هذا الكتاب الموضوعات الاتية:

١- النواحى الفنيه والهندسية.

٢- النواحى الإدارية.

٣- النواحى القانونية.

٤- النواحى التأمينية (التأمينات الاجتماعية).

٥- فن التعامل مع الآخرين.

٦- التعامل مع النفس والتوافق معها.

ومما شجعنى على تأليف هذا الكتاب انه لا يوجد مثله فى المكتبات حسب ما بحثت ولكنى رأيت الفكرة منفذه فى تخصصات أخرى مثل كتاب كيف تكون معلما ناجحا.. وكتاب كيف تكون مديراً ناجحاً وغيرها من الكتب المشابهه.

وأسأل الله أن يحقق هذا الكتاب النفع المرجو منه.. وأرحب بأى رأى أو إضافة أو نقدا أو ملحوظة.. لعمل تطوير مستمر بهذا الكتاب.

المؤلف

حسين جمعة

١ / ١١ / ٢٠٠٦



الباب الأول
النواحي الشخصية

الباب الأول

(النواحى الشخصية)

الصفات الشخصية:

إن نجاح الإنسان بصفة عامة ونجاح المهندس على وجه الخصوص يعتمد إعتماداً كبيرا على شخصيته وقدرته على التعامل مع فئات المجتمع المختلفة وطوائفها.. والتعامل مع الزميل والمدير، العامل والحرفى والمقاول.. مع المورد ومع المُصنع .

ومن الاحصئيات العالمية اكتشفت ان ٤٥ % من صفات الانسان الشخصية تكون وراثية.. وال ٥٥ % الباقية تكون مكتسبة بالممارسة والاطلاع و الاحتكاك او التجربة .

وعندما كنت فى لجان اختبار المهندسين للتعيين فى احد شركات قطاع الاعمال.. او فى امتحان المهندسين المتقدمين للسفر الى دول الخليج.. كنت أرصد الدرجات الاتية :

١-	الشخصية	%٢٥
٢-	التعامل المواقف الصعبة	%١٥
٣-	النواحى الإدارية	%١٥
٤-	النواحى الفنية	%٣٠
٥-	المظهر العام	%١٥
		%١٠٠

ونجد ان النواحى الفنية التى يتم التركيز عليها بنسبة ٣٠ % حيث انه يتم إكتسابها بالإطلاع والممارسة والتعامل مع فريق العمل .

والمظهر العام من الامور الهامة ويمكن إكتساب بعض صفاتها بالتوجيه وتعليمات الادارة.

أما الشخصية فهى من اهم الصفات التى كنت أُركز عليها لان المهندس ذو الشخصية القوية يستطيع ان يكسب الخبرات ويستطيع أن يتعامل مع الآخرين وبالتالى يستطيع ان يتصرف فى المواقف الصعبة وما أكثرها .

والشركات الكبرى تهتم بتدريب المهندسين والمساعدين على اساليب الادارة والتعامل مع الغير.

وكنت اركز مع المهندسين على تنمية قدراتهم بالاطلاع والممارسة والإنسان الناجح هو الذى يُقيم أعماله وتصرفاته بإستمرار ويصحح مساره ويتعلم من أخطاءه.. بل وأخطاء الآخرين.. ولا يأتى ذلك إلا بالإستثمار الجيد للوقت.. والاستفادة منه جيدا.

الشخصية الجذابة:

إن فن العلاقات الانسانية من ارقى الفنون لأنه يفتح الطريق للنجاح.. ويفتح سبل إكتساب المعلومات والمهارات.. وبالتالى يتحقق النجاح للمهندس.

والشخصية الجذابة لها القدرة على إجتذاب الناس وإكتساب إحترامهم مع ترغيبهم فى تحقيق ما نريد بشرط صحته.

ويحضرنى هنا موقف حدث لى شخصيا عندما عملت فى المملكة العربية السعودية بعد تخرجى مباشرة وكانت خبرتى المهنية محدودة الى حد ما وكنت اعمل مع مجموعة من المهندسين ذوى الخبرة.. وكنت أنا حسب تقييم المديرين أكثر خبرة منهم فى التعامل مع العمال والحرفيين والمشرفين.. وكنت أتخذ الحب والحافز والمكافأة و الثواب و العقاب أسلوباً للتعامل مع الحرفيين والعمال.. وكنت حريص على صرف مستحقاتهم وأدافع عن حقوقهم كدفاعى عن حقى فى جميع الأمور سواء المالية أو الإدارية.. وكنت أزورهم فى مسكنهم وأذلل لهم أى صعوبات يواجهونها سواء فى المسكن أو المأكل أو حتى فى أجازاتهم.

وأستطعت بهذا الاسلوب اجتذاب هؤلاء العمال والحرفيين إلى.. وكنت أحقق بهم إنجازات كبيرة يُسر لها اصحاب العمل.. حتى أننى استطعت الوصول مناصب هامة فى المؤسسة التى كنت أعمل بها و أكتسبت الخبرات الفنية بالإطلاع و البحث و تفوقت على زملائى الأكثر منى خبرة .

وهنا يوضح أهمية أن يكون للانسان شخصية جذابة.. حازمة.. مؤثرة.. صاحبة إنجازات.. صاحبه هدف.. ولهذه الشخصية حدود وخطوط حمراء وخطوط خضراء للتعامل مع الآخرين بدرجاتهم وبمستوياتهم وكلما كانت هذه الامور والعلاقات واضحة.. كلما تحقق النجاح المرجو للمهندس.. أما الامور العائمة والكلام السطحى.. والتعامل المتباسط.. وعدم تحديد الامور هذا يكون مقدمات للفشل الكلى والجزئى.. ودائما الفشل يقود الى فشل.. اما النجاح فيقود الى نجاح.. واستقرار وراحة وسعادة ونمو وتطور.. وليس احب للانسان من ان يكون ناجحا.. فنيا.. واداريا.. واجتماعيا.. محققاً السعادة لنفسه و لمن حوله .

حب الناس وحب النفس:

فاقد الشئ لا يعطيه.. وفاقد الحب.. لا يستطيع ان يعطيه والحياه أخذ وعطاء.. فاذا عرفت قدر نفسك واعطيتها قيمتها الحقيقة.. تستطيع ان تحب من حولك.. وتسير عجلة الحياة التى تحتاج قوة دفع أيادى الناس مجتمعة.

وقد قرأت فى بعض الكتب أن حاجة الأنسان لحب أهله وحب من حوله لا يقل عن حاجته للغداء والنوم.. ونحن نعتمد على بعضنا البعض لتسير الحياة.

وعلاقتك الجيدة مع الناس والحب المتبادل بينك وبينهم.. هذا هو مفتاح السعادة الحقيقية.. والسعادة هى مفتاح نجاحك.. وأنت تستطيع أن تفكر وتنجز وتتمتع بحياة أفضل.. وستكون متمتعا بصحة جيدة.

أفهم نفسك:

إن الخطأ الذى يقع فيه مؤلفى كتب علم النفس هو أنهم يحاولون أن يضعوا القارئ فى قالب معين من قوالب الشخصيات.. حتى أنها توصى عليك سلوكا معيناً .

إن لكل انسان قالب فريد من نوعه فى هذه الدنيا ليس له نظير كبصمتك .. لذلك من الصعوبة أن تتقمص شخصية إنسان آخر.. لأن هذا لم يدم كثيرا.. وما على إلا الإنسان ان يتعرف على نفسه ويفهمها جيداً وبالتالى يعرف العقبات العاطفية أو النفسية التى تحول دون بلوغه السعادة والنجاح .

ولكن ما نريده من هذا الباب أن تكتسب بعض الصفات الجديدة المتوافقة مع تكوينك النفسى.. وهذا كما ذكرنا لا يقل أهمية عن إطلاعك وأبحاثك فى تخصصك فكيف تكون متعمقا فى تخصصك العلمى مثلا.. وحاصلا على أعلى الدرجات.. وأنت غريب عن نفسك وغير متوافق معها.. فمن باب أولى أن تدرس وتبحث جيدا لتتعرف على نفسك وعلى شخصيتك وتُكسبها الصفات المكملة لها.. حتى تحيا هذه الحياة.. سعيداً محبوباً.. ناجحاً.. متوافقاً على نفسك.. ومع من حولك .

درب نفسك على ذلك.. وستحصل على نتائج مذهلة .

الثقة فى النفس:

إن كثيرون ممن لا ينقصهم الذكاء لا يحسنون تقدير النفس ويعانون من ضعف ثقتهم بها.. فإذا علمت أنك لا يمكن أن تحب الناس دون أن تحب نفسك.. لأدركت مدى الضرر الذى يصيبك لعدم معرفتك قدر نفسك بل ثمة مدرسة من مدارس الطب النفسى وصلت فى أبحاثها إلى حد يمكنها القول بأن الامراض العقلية جميعها ناتج من المرء نفسه .

والنفس أمانة عند الإنسان... وعلى الإنسان أن يحافظ على الأمانة ويصونها.. رداً لجميل الخالق سبحانه وتعالى .

وبثقتك بنفسك.. تزداد سعادتك.. وحبك لنفسك هو مبعث لحب الاخرين بشرط ان تتبع نظرية الحب من المركز الى المحيط... فتبدأ بحب اقرب الناس قبل ان تصل الى ابعدهم وهناك رباط وثيق بين الصحة العقلية والنفسية والصحة الجسدية.. حتى انني قرأت فى احدى الاحصائيات ان ٨٠ % ممن فى المستشفيات هم لأسباب إضطرابات نفسية.. تنعكس على أعضاء جسدهم.. فيعانون من الأمراض المعروفة التي تزداد يوماً بعد يوم.. وخاصة الثنائى المهلك الضغط والسكر.. فأنت يا صديقى أمامك فرصة عظيمة أن تفهم نفسك.. وتحافظ عليها.. وتضع حولها ستائر حديدية فولاذية.. أو ممرات مائية.. حتى لا تُحترق.. وتتأثر.. فتؤثر على صحتك وحياتك وتفاعلاتك في هذه الحياة فأنت أمامك مباراة رياضية تعشقها.. فهل تحب أن تكون مهزوماً.. هزيلاً.. تتلقى التعازى من الناس.. أم تريد أن تكون فائزاً.. ناجحاً سعيداً.. متوافقاً مع نفسك.. ومع من حولك حاصلاً على كأس التميز.

فن التعامل مع الاشخاص ذوي الطباع الصعبة:

هناك قائمة الأصناف العشرة من الناس غير المرغوب فيهم ويحتوى مستودع مهارات الاتصالات التي تملكها على درجات متفاوتة من المعرفة والجهل مع ما ينتج عنهما من أسباب القوة والضعف، وتبعًا لذلك فإنك لن تجد عناءاً في التعامل مع شخص ممن لا يطيق أحد التعامل معه؛ لكون ذلك الشخص مجردًا من الأحاسيس والعواطف، وربما تجد صعوبة أكبر في التعامل مع أناس سلبيين ممن هم كثيرو الضجة والإزعاج، وربما تبيَّن لك أن التعامل مع من يتَّصفون بالعدوانية من الناس هو أمر يرقى إلى مصاف أعلى درجات التحدِّي، وقد تصاب بالإحباط جرَّاء تعاملك مع الكسالى من الناس، وربما فقدت القدرة على التحمل لو تعاملت مع المتبجحين والمتعجرفين.

ومن طبيعة الأشياء أنك أنت نفسك قد تتسبَّب في الإحباط لكثيرين من الناس؛ لأن أي شخص قد يسبب عبئًا على شخص آخر على الأقل في بعض الأوقات إن لم يكن في جلِّها.

ومن المحتمل أن تتفق أو تختلف مع هذا الشخص أو ذاك في وجهات النظر حول من هو الشخص الصعب ومن هو الهيِّن، ومن هو الصالح ومن هو الطالح، ورغم ذلك فإنَّ المجتمعات المهذبة لديها إجماع معيَّن في الرأي عن الناس الذي يتميَّزون بالصعوبة .

وعن الصعوبات التي تجدها تلك المجتمعات في تصرفاتهم، وفقد حددنا عشرة نماذج من السلوكيات المعينة التي يلجأ إليها العقلاء من الناس حين يشعرون بالتهديد أو المعارضة مما يمثل مقاومتهم للتهديد أو الانسحاب من تلك المواقف المكروهة، ونورد فيما يلى عشرًا من حالات السلوك الحرجة التي يصل فيها أناس عاديون إلى أسوأ حالاتهم.

١- **العدواني:**

إن الشخص العدواني دائمًا يجعل سلاحه سلاح تحدٍّ وتصويب وغضب، وهذا هو ذروة الضغط والسلوك العدواني.

٢- **المتهكم:**

إن التعليقات الوقحة والتهكم المؤذي والتوقيت الغير جيد لدوران العيون، وكذلك التأثر من المتهكم هي التي تضعك في موقف الغبيّ فتقتل إبداعك ومواهبك.

٣- **الهائج بلا سبب مقنع**

بعض الناس يتعامل معك بهدوء، ثم ينفجر ويهيج بسبب أشياء لا تمت بصلة إلى الحالة الراهنة .

٤- **المتعالم الذي يدعى المعرفة:**

مما لا شك فيه أن المتعالم الذي يدعي المعرفة قل أن يحتمل الصواب ،الخطأ وعند حدوث خطأ ما فإنه يحاول أن يظهر معرفته به.

٥- **المغرور:**

إن المغرورين لا يستطيعون خداع جميع الناس إلى الأبد، لكنهم يستطيعون خداع بعض الناس لمدة ما، ويستطيعون خداع الناس البسطاء لوقت طويل، لا شيء إلا للاستحواذ على إنتباههم وإهتمامهم.

٦- **الإمَّعة:**

دائمًا يسعى الإمَّعات من الناس لإرضاء أناس آخرين تجنبًا للمواجهة معهم، يقول الإمعات دائمًا (نعم) دون التفكير بما يلزمون به أنفسهم من أعمال، وهم يستجيبون لجميع الطلبات على حساب وقتهم، وعلى حساب التزاماتهم السابقة، ويحمِّلون أنفسهم ما لا طاقة لهم به من الالتزامات إلى أن يضيعوا ما لأنفسهم عليهم من حق، وبذلك تصبح حياتهم نوعًا من المآسي.

٧- **المتردد:**

في اللحظة التي يجب أن يتخذ فيها القرار؛ يلجأ المتردد إلى التسويف والمماطلة على أمل أن يتاح له خيار آخر، ومن المحزن بالنسبة لمعظم القرارات أنه قد تطــرأ فكرة صغيرة جدًا في وقت متأخر جدًا من شأنها أن تجبر القرار على أن يُتَّخَذَ بنفسه.

٨- **الشخص العدمي / اللامبالي:**

كم كان هناك نوع من رغبات وأمنيات؛ بل حقــائق ووقــائع قتلهـا الشــخص اللامبالي ببروده وموت حماسته.

٩- **الشخص الرافض:**

قد يكون لكلمة أثر حاسم في رفع المعنويات أو هدمها، وفــي هزيمــة الأفكــار الكبيرة أو دعمها، أثر أكبر من رصاصات طائشة قاتلة، أو أثر أقــوى مــن الأمــل. إن الشخص السلبي الرافض؛ مثله مثل شخص مخادع مائع الســلوك يحــارب دائمًــا معركة لا تنتهي. معاركه عقيمة لا طائل تحتها، ولا أمل له بكسبها.

١٠- **الشاكي الباكي:**

إن الشكاة من الناس تشعر دائمًا بالبؤس، وبأن الشاكين محاطون بعالم ظالم، وأن الصواب هو مقياسهم؛ ولكنَّ أحدًا لا يقدِّرهم حق قدرهم، وحين تقــدم لهــم النصــائح والحلول تصبح صديقًا غير مرغوب فيه، وبذلك يزداد تذمرهم.

هؤلاء هم من يتميزون بالصعوبة من الناس، والذين لا يتحمل معظــم النــاس التعامل معهم، أو العمل معهم أو الحديث معهم، فلا تيأس إذا ما مللت من الكسل، أو أحبطت من التبجح، أو أصابتك طبيعة البشر بخيبة أمل، بدلاً من ذلك تذكر دائمًا أنــك صاحب الخيار،

بل صاحب أربعة خيارات عندما تتعامل مع صعبي الممارسة من الناس :

١- يمكنك أن تبقى ولا تعمل شيئًا، ويتضمن ذلك بالنتيجة المعاناة والشكوى إلى البعض ممن لا يستطيعون أن يعملوا لك شيئًا.

إن البطالة هي أمر خطير؛ لأن الإحباط الناتج من التعامل مع صعبي المراس من الناس يزداد سوءًا مع الزمن. أما الشكوى إلى الناس الذين لا يقْدرون على عمل شيء فمن شأنها أن تثبط العزائم، وتدني مستوى الإنتاجية، وتؤدي إلى تأجيل الأعمال الهامة.

٢- يمكنك أن تفارق بالتي هي أحسن، وفي بعض الأحيان يكون الرحيل أفضل الخيارات، فليس جميع المشاكل قابلة للحل، وبعضها لا يستحق الحل. إن النجاة يصبح لها ما يبررها عندما يصبح تعاملك مع شخص ما غير ذي فائدة، وعندما يتدهور الموقف ويؤدي كل ما تقوله أو تفعله من سيئ إلى أسوأ.

٣- باستطاعتك تغيير رأيك في الشخص الصعب الذي تتعامل معه، حتى لو إستمر ذلك الشخص في التمسك بموقفه الصعب، يمكن أن تتعلم كيف تراهم، وتستمع إليهم، وتشعر بهم كل على حدة، وبمواقف مختلفة، وبإمكانك أيضًا القيام بعدة تغييرات داخل نفسك لكي تتحرر من ردود الفعل التي أحدثها ذوى المشاكل من الناس.

٤- بإمكانك تغيير سلوكك عندما تغيِّر أسلوب تعاملك مع الصعبين من الناس؛ فإنه يتعيَّن عليهم أن يتعلموا وسائل جديدة من أجل التعامل معك، فبقدر ما يستطيع بعض الناس إظهار أحسن ما فيهم من خصال، وأسوئها فإنَّ لديك القدرة على إظهار ما في الآخرين من خصال ومزايا مماثلة، وهناك استراتيجيات فعَّالة يمكن تعلمها من أجل التعامل مع السلوكيات المعقدة، فعندما تعرف ما يجب عمله وكيف تقوم بعمله؛ تستطيع السير على درب

معبَّد يؤدي بك إلى السيطرة علـــــــى الموقف، ثـم توجيــــــه الموقـف إلى مساره الصحيح .

عدسة الفهم:

إن نوع الفهم الذي سيساعدك على القيام بالاتصالات الفعَّالة ويحول دون حدوث نزاع في المستقبل، ويؤدي إلى حلٍّ الخلافات القائمة حاليًا قبل فقدان السيطرة عليها... نوع الفهم الذي ينتج عندما تصبح سلوكيات شخص صعب الممارسة تحت المجهر، ثم تنظر داخل العدسة وتفحص عن كثب ذلك السلوك الصعب إلى أن تكتشف مـا يكـون وراءه من دوافع.

و السؤال الأن ما الذي يحدِّد التركيز والإصرار؟.

لكل سلوك من السلوكيات هدف؛ ذلك لأن السلوك هو محاولة للإنجاز والتنفيذ، وتقاس تصرفات الناس وسلوكياتهم حسب نيَّاتهم، ويقومون بالعمل الذي يعملون بنـاءًا على ما قد يبدو في غاية الأهمية في أي لحظة سانحة.

ومن أجل أهدافنا نحدد فيما يلي أربعة من المقاصد العامة التي تحدد سـلوكيات الناس في أي فرصة سانحة، ومع أنه من الواضح أنَّ هذه ليست المقاصد الوحيدة التي تحرض على سلوك معين؛ إلا أننا نعتقد أنها تمثل إطارًا عامًا من المرجعية التي تحدد مواقع المقاصد الأخرى على وجه الخصوص، وهذه النيات (المقاصد) التي هي إطـار تنظيمي للإدراك والفهم والتعامل مع السلوكيات الصعبة و هي:

١- **إنجاز العمل:**

إذا احتجت لإنجاز ذلك العمل فركِّز على العمل الذي بين يديك، وعندما ترغب حقيقة في إنجاز عمل ما فإنك تميل إلى الإسراع في تنفيذه بدلاً من الإبطاء والتكاسـل، وتميل إلى إثبات وجودك بدلاً من الانسحاب، وحين يصبح إنجاز العمل حاجـة ملحـة فإنه يعتريك الإهمال والعصبية؛ فتقفز دون أن تنظر أمامك ثم تتكلم دون أن تفكر أولاً . إن إنجاز العمل ليس أمرًا مهمًا فقط، وإنما المهم أيضًا أن لا نقع في الأخطاء، ونتأكـد من دقة التفاصيل ووضعها في المكان الصحيح.

٢ - **إتقان العمل:**

عندما تضع إتقان العمل في مقدمة أولوياتك فمن المحتمل أن تضطر للإبطاء في تنفيذه آخذًا في الاعتبار أهمية التفاصيل، وهكذا يزداد الانهماك والتركيز على العمل الذي تقوم به، وربما أحجمت عن القيام بعمل ما تحسُّبًا للنتائج. أحياناً يكون الوقت هو المشكلة فمن المهم طبعًا أن تقيم توازنًا بين هذين القصدين، ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن أي عدد من المتغيرات يمكن أن يُخلَّ بهذا التوازن؛ مثلاً: إذا ما أعطيت مهلة أسبوعين لإتمام عمل معين؛ فأنت تميل أولاً أكثر ما تميل إلى إتقان هذا العمل وإلى تنفيذه بتمهُّل وعناية، وعندما يقترب موعد إنتهاء المهلة أو الليلة التي قبل الموعد، تميل التوازن ميلاً مسرحيًا نحو الاعتقاد بأنَّ العمل قد أنجز، وفجأة تتولَّد عندك الرغبة في التضحية من أجل تقديم تفاصيل لم تفكر بها من قبل.

٣ - **الانسجام مع الناس من خلال العلاقات الحسنة:**

إن الانسجام مع الناس يشكل هدفًا آخر من تلك الأهداف التي تقف وراء السلوك، وهو هدف ضروري إذا أردت أن تقيم علاقات مع الناس وتنميها، وعندما يوجد أناس تريد الانسجام معهم يجب عليك أن تقلل من التأكيد على نفسك، كما يتعيَّن عليك أن تضع مصالحهم فوق مصالحك.

٤ - **الحصول على إعجاب الناس:**

إن الحصول على إعجاب الناس يتطلب درجات أعلى من الحرص وانتباه الناس لكي يروك ويسمعوك ويعرفوك.

إن الرغبة في الانسجام مع الآخرين والحصول على تقديرهم وإعجابهم بذلك الإسهام هو من أقوى العوامل المؤثرة المعروفة. وتبيِّن الدراسات أن الناس الذين يحبون أعمالهم وكذلك الأزواج والزوجات الذين ينعمون بالسعادة في حياتهم الزوجية

يشعرون بإستحسان الناس لأعمالهم وبإعجاب الناس بشخصياتهم. ماذا يحدث عنـــدما تخيب النيَّات. دعنا نرى ماذا يحدث عندما يخيب قصد شخص معين.

عندما يهدف الناس إلى إنجاز العمل ويخشون من عدم إنجازه؛ فإن سلوكهم يزداد تحكمًا عندما يتولون أمر العمل ودفعه للأمام، وعندما يسعون إلى إتقان العمل ويخشـــون الخطأ في تنفيذه؛ تزداد الكماليات في سلوكياتهم كلما وجدوا أي عيب أو خطأ محتمل في العمل، وعندما يسعى بعض الناس للانسجام مع بعضهم الآخر ويخشـــون الصـــد فـــإن سلوكياتهم تزداد بحثًا عن الإطراء والاستحسان، وذلك بالتضحية بحاجـــاتهم الشخصـــية بغية إسعاد الآخرين، وحين يسعى الناس لنيل التقدير والإعجاب ثم يخشون من الفشل فإن سلوكهم يصبح لافتًا للانتباه، وذلك من خلال إجبار الآخرين على ملاحظاتهم، وهكذا تبدأ المتغيرات وهذه التحولات الأربعة هي فقط بداية التعمق في الناس غير المرغوب فـــيهم. وإذا ما استعملنا المجهر نرى أن هذه التحولات تقع خارج نطاق المنطقة العادية .

جذور النجاح:

١- العلاقة بالله تعالى هي أول جذور النجاح..وهي من أقوى الأسباب المانحة للدافعية والقوة والطاقة..

٢- التطبع بالأخلاق فالنجاح يعتمد ٩٣% منه على المهارات الشخصية "وهي ما يتضمن الأخلاق وأسلوب التعامل مع المجتمع والأخلاق"..و٧% مهارات مهنية..

ويعد المعيار الأساسي في تقييم الشخص هو مدى جودة أسلوبه في التعامل مع المجتمع والتزامه بالقيم الخلاقية..ذلك إن العمل الجماعى الناجح يتأسس على مجموعات مترابطة تملك من أدوات التواصل الشئ الكثير..وهو مالا يمكن توافره إلا بين أفراد يلتزمون بالأخلاق..

٣- التفاؤل والتفكير الايجابي..هما من أهم جذور النجاح..

نظرية نشاطات العقل: كل ما تفكر فيه يتسع ويكبر بنفس النوع..

قانون التركيز : العقل البشري لا يفكر إلا في اتجاه واحد..ولا يسعه تعديد المجالات..فإذا فكر بشكل سلبي ظل في الاتجاه السلبي..والعكس بالعكس..

وطبقا للنظريتين الماضيتين فإن كل تفكير سلبي يبدأ فيه الانسان فإنه يتسع وينتشر بنفس الاتجاه ويظل في نفس الاتجاه من حيث كونه إيجابيا أو سلبيا....

٤- الانتماء: للدين والوطن..إن من يحاول الذوبان في الآخرين لا ينتج ولا يبدع..فهو يتكلف دورا غير دوره..وكل ما سينتجه لن يكون أصيلا..فلن يصبح إلا مسخة مقلدة..

احتياجات الانسان للاتزان النفسي:

البقاء- ضمان البقاء-الحب (كمحب أو محبوب)-التقدير-التغيير (كسر الروتين الممل)-انجاز (أي انجاز من أي نوع)

البقاء وضمانه : لا يكون الانسان متزنا نفسيا عندما تكون حياته مهددة..عند الخطر يكون الانسان في حالة غير متزنة لا تمكنه من التفكير السليم..

الحب : يحتاجه الانسان ليكون متزنا..فيحتاج لأن يشعر بكونه محبوبا من الناس والمجتمع وخاصة الأسرة..ويحتاج أيضا إلى حب ما يعمله وحب ما هو عليه..وقبل كل هذا يحتاج إلى حب الله تعالى..

التقدير:

يقول الدكتور ويليام جيمس (أبو علم النفس الحديث) : "إذا انتظرت التقدير ستقابل بالإحباط التام".

يقول خبراء علم النفس: ضعف التقدير الذاتي هو سبب كل مشاكل الادمان في العالم.. إن شعور الانسان بالدونية هو من أشد ما يجعله غير متزن نفسيا..على الانسان أن يقدر نفسه بنفسه وأن يعلم أن الله تعالى جعله أشد المخلوقات وأقواها وأقدرها على الانجاز..

فلا يوجد أي إنسان سلبي..وكل الناس قادرة على النجاح..وانتظار التقدير من الناس لا طائل من ورائه أبدا..فكل مشغول بحياته الخاصة ومشاكله..

التغيير وكسر الملل:

التغيير هو تغيير الوضع والحالة التي يكون عليها الانسان وقت التفكير في المشكلة.. يقول الله تعالى:"إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بانفسهم"..إن مجرد البدء بالتغيير لهو أول خطوة من خطوات حل المشاكل..فهو يساعد الانسان على الانفصال النفسي عن مشكلته أثناء التفكير فيها..وهو ما يمكنه من وضع حلول أكثر عقلانية بعيدة عن العواطف والنزوات..

هو أيضا تغيير المجالات وتعديدها في التفكير..فمن يحصر نفسه حصرا في مجال واحد لا يطيق الاخفاق فيه..سيفقد كل شئ بأول صدمة له في هذا المجال..

الانجاز:

أي انجاز من أي نوع يعطي الانسان قوة دفع شديدة وثقة بنفسه..أنا مــثلا أرى كتابتي لهذا الكتاب إنجازا رائعا وهذا يدفعنى إلــى مزيــد مــن الإطــلاع و البحــث و التطوير و الإبداع .

المعنى:

إذا لم تكن تعلم لم تعمل هذا العمل..فإنك لن تستمر فيه!..

إن البعد عن الله تعالى يضيع معنى الحياة بعمومها..فلا يعلم البعيد عن الله تعالى ما قيمة حياته على الاجمال..أو ما يجعله يدخل في مثل هذه الدوامة..

أيضا وجود الأهداف المقصودة من العمل..وحب العمل الممارس..كلها عوامــل تعطي معنى للعمل يجعل ممارسته أكثر اتزانا من الناحية النفسية..

تعلم من الماضي الأليم بدلا من أن يضايقك..

عليك دائما أن تتذكر الذكريات السلبية بشكل إيجابي..فهــي خبــرات تكونــت لديك..ولو عادت تلك المواقف فسوف تتصرف فيها بشكل سليم..وماكان لك ذلك لــولا مرورك بهذه المواقف الأليمة في الماضي!

يذكر الدكتور إبراهيم كيف قال توماس أديسون عندما سأله أحد الصحفيين:"أمــا تعترف بفشلك في اختراع مصباح كهربي بعد ٩٩٩٩ محاولة فاشلة؟"

فكان جواب أديسون: "خطأ يا صديقي..فقد اكتشفت ٩٩٩٩ طريقة لا توصــلني للحل السليم!"

ويذكر الدكتور ابراهيم الفقى كيف كتب في مقدمة إحدى كتبه "شكرا لكــل مــن قالوا لي لا".

ويردد..إن رأيك السلبي في ليس إلا وجهة نظرك وما رأيته أنت..ولا يشترط أن يعبر عن الحقيقة..فالحقيقة هي أنه ما من إنسان عاجز عن النجاح..وما مــن إنســان سلبي..فالانسان مخلوق به مقومات النجاح..

مفاتيح النجاح العشرة:

١- قوة الدفع (الدوافع) :

ولقوة الدفع عدة مصادر..كقوة اليأس..وقوة اليأس تتضح في مثال ما إذا لاحقت قطة تهرب منك حتى تحصرها في زاوية لا يمكنها الهرب بعدها..فإنها إذا يأست من الهرب انقلبت تدافع عن نفسها ضدك..وستنجح غالبا..

ومصدر الايحاء.. يضرب به مثلا ببولارويد مخترع الكاميرا الفورية..إذ قام بتصوير ابنه الصغير على أن يحمض الصورة ليلا بعد تسع ساعات..إلا أن ابنه أصر على أنه يريد الصورة فورا!..فكان من أوحى إليه بفكرة الكاميرا الفورية..

أنواع الدوافع:

دافع معيشي:وهو يظهر عند تهديد الحياة..إذ يدفعك للعمل بقوة..

دافع خارجي: وهو مشكلة خارجية يواجهها الانسان تدفعه للبحث عن الحل.."الحاجة أم الاختراع"

دافع داخلي: ذاتي..رغبة في أمر ما.. أو إثبات الذات

فمنبع الدوافع الداخلية هو الرغبة..واستراتيجيتها هو :

تركيز التفكير على الهدف..

التنفس الصحيح..لأن المخ يستهلك ٣٣% من الاكسجين الكلي الذي يستهلكه الجسم..فالتنفس الصحيح يساعد على تجديد الأفكار والتركيز..

تحركات الجسم..يجب أن يتحرك الجسم بشكل إيجابي فرد وثني العضلات وتنشيط الدورة الدموية..

التأكيدات الايجابية للنفس..إن مثل هذا التأكيد للنفس يخلق فيها الدوافع..إن الواقع الذي نصنعه هو انعكاس لأفكارنا وبرامج غرسناها في عقولنا..

الأحاسيس المرتبطة يجب أن تخلق أحاسيسا إيجابية مرتبطة بمثل هذا الموقف..

<u>الرابط الذهني</u> لتذكر هذه العوامل..إن وجود الرابط الذهني يعني أن تقوم بـأمر ما يرتبط في ذهنك بهذه العوامل بشكل ما..فأبسط عمل يتكرر مع مثل هـذا الموقـف كاف ليكون رابطا ذهنيا عند ممارسة العمل..

مثلا..عند قبض الكف أثناء الشهيق بشكل متكرر معتاد..يكون مجـرد قـبض الكف كفيلا بجعلك تبدأ بالشهيق بشكل تلقائي..أتوماتيكياً..و هكذا

ما يؤثر في الدوافع الداخلية:

الرغبة..القرار..الهـدف..الـروابط الايجابيـة..النشـطات اليوميـة (ملـل أم تغيير)..إنجازات الماضي..مذكرات النجاح (أكتب إنجازاتـك يوميـا)..الاهتمامـات الشخصية..التنمية البشرية..الربط الذهني..

٢ - الطاقة:

أنواعها:

روحانية (إيمانية) – ذهنية – عاطفية – جسمانية.

وراء كل جهد قيمة،ووراء كل قيمة استفادة..فلا جهد يبذل دون قيمة ولا قيمة لا فائدة منها..

مستويات الطاقة:

١- طاقة مرتفعة إيجابية..مثل ما يكون بعد الخطب الحماسية..
٢- طاقة منخفضة إيجابية..مثل ما يكون بعد الصلاة أو تمارين الاسـترخاء أو اليوغا..
٣- طاقة مرتفعة سلبية..
٤- طاقة منخفضة سلبية..كالإحباط..

لصوص الطاقة:

١- **الهضم..**

ومن الممارسات الخاطئة..الامتناع عن الافطار..إذ يحرم المخ من الجلوكوز اللازم له للقيام بمهامه..وعلى النقيض يكون الإفطار الثقيل..فعملية الهضم تتسبب في ضعف تغذية المخ بالدم..الهضم في حالة الطعام الثقيل يستغرق ٨-١٠ ساعات..وهذا يعني ألا تتوقف المعدة عن العمل على مدار اليوم!

٢- الغضب يهدم التفكير والتحليل..ولا يعطي الفرصة للتفكير..

٣- القلق.. (القتل البطئ)

٤- التفكير السلبي..

استراتيجية الطاقة القصوى:

١- التنفس التفريغي: حبس الشهيق لعشرة ثوان ثم الزفير خلال خمس ثوان..

٢- التنفس المنشط..شهيق وزفير بقوة وعمق..

٣- فرد العضلات..

٤- الحركة الخفيفة..

٥- الهرولة..

٦- تنظيم الوجبات..

٧- شرب الماء..

٨- التمارين الرياضية..

٩- التفكير الايجابي..

١٠- التأكيدات الايجابية للنفس..(أستطيع ان أفعل)

٣- المهارة:

عند استخدام ٣% من المهارات الذهنية تصبح من أقوى ٥% من أهل الأرض..

احرص على تنمية مهاراتك!..تذكر أنه لا يمكن إدارة الوقت وإنما يمكن إدارة النشاطات أثناءه..ولتنمي مهاراتك:

- القراءة ٢٠ دقيقة على الأقل يوميا..
- اسمع أشرطة سمعية..يمكنك ان تحول بهذا سيارتك إلى جامعة متنقله..إستغل الأوقات البينية!
- شاهد الأشرطة البصرية..
- اشترك في دورات التنمية البشرية ..
- تميز في مجالك..ابتكر فيه جديدا..
- لا تضيع الوقت في التفكير السلبي..

تذكر: المعرفة..هي القوة.

٤- الفعل:

الفعل..هو الفرق بين النجاح والفشل!

لصوص الفعل:

١- لخوف:

الخوف من المجهول..من الفشل..أو من النجاح أحيانا!

FEAR: False Educational Appearing Real!

بعض الممارسات الخاطئة تسبب الخوف المرضي..

مثل اللعب بالتخويف..كتخويف الأطفال بقذفهم عاليا..أو مباغتتهم..

مثل هذا السلوك يؤدي إلى افتقادهم للأمان..

أيضا مما يسبب الخوف المرضي..ربط بعض ما يحتاج الانسان بسلوكه..(كأن تقول للطفل إفعل كذا ليحبك والدك.وهو يعني أنه إن لم يفعل سيكون مكروها..قد أسلفنا أنه مما يحتاج الانسان ليعيش سويا هو الحب).

٢- الصورة الذاتية..إن لم تكن بها ثقة كافية فلن يكون فعل..

٣- المماطلة...

عند البدء بالفعل..اسأل نفسك:

ما أسوأ الاحتمالات؟

وما أفضل الاحتمالات؟

What is not kill me، makes me stronger!

مالا يقتلني يقويني..

قم دائما بهذا المخطط..

١- خطط..

٢- تصرف..

٣- قيم النتائج..

٤- عدل الخطط..

٥- عد إلى ٢..

استراتيجيات الفعل:

التصور الابتكاري: تخيل أنك بدأت في الحل..تخيل أنك تنجح فيه..

قام الدكتور بتجربة عملية أمام الحضور..حيث جعل شابا يكسر لوحا خشبيا بكلوة يده (كلاعبي الفنون القتالية)

إن تخيل الاستراتيجيات وتخيل ممارستك للصحيح منها يمكنك من أن تكون على أرض الواقع..وقد أسلفنا أن ما تفعله في الواقع انعكاس لأفكارك!

استراتيجية ال١٠ سم..قم بالبدأ في الحل ولو بمقدار ١٠ سم..يوفر لك هذا الحسم عدم المماطلة..

استراتيجية كما لو..تخيل ماذا لو؟..تخيل الاحتمالات واسأل نفسك ماذا يكون لو..

الالحاح: ألح دائما على هدفك!..يذكر الدكتور إبراهيم كيف قال توماس أديسون عندما سأله أحد الصحفيين:"أما تعترف بفشلك في اختراع مصباح كهربي بعد ٩٩٩٩ محاولة فاشلة؟"

فكان جواب أديسون: "خطأ يا صديقي..فقد اكتشفت ٩٩٩٩ طريقة لا توصلني للحل السليم!"

تذكر: الناجح يتصرف دائما بشكل لا يروق للفاشل!..في هذا يكمن الفرق بينهما..تذكر أنه ما من إنسان سلبي..تعامل مع التحديات..في كل تحد يواجهك هناك حلول..أوجد الحلول..ركز على النتائج..

٥- **التوقع:**

تفاءلوا بالخير تجدوه..

التوقع السلبي يضر لا ينفع!

من قانون التركيز: التوقع يعني التفكير..والتفكير في اتجاه يعني التركيز فيه..وهو ما يؤدي إلى الانجذاب إلى هذا الاتجاه..

فإذا كان التوقع سلبيا أدى في النهاية إلى اتجاه سلبي بالفعل..والعكس بالعكس...

ممن تتوقع الخير؟

من الله..

ومن نفسك..ومن عائلتك..ومن الناس..ومن الحياة..

٦- الالتزام:

ومنه..

التزام ديني..

التزام صحي (المحافظة على الصحة)..

التزام شخصي (بتنمية المهارات)..

التزام عائلي (بالالتزامات العائلية)..

التزام اجتماعي (تواصل مع إخوانك)..

التزام مهني..

التزام مادي (سدد ديونك)..

دون ثلاثة مما تحسن به صحتك يوميا..

دون ثلاثة مما تحسن به مهاراتك يوميا..

دون ثلاثة مما تحسن به علاقاتك الاجتماعية يوميا..

تعلم فن الاتصال..

- العصبية سببها سهولة الغضب مقارنة بالتفكير الايجابي..

لا تجعل عادتك هي مواجهة المشاكل بالغضب..واجهها دائما بالتفكير وإن بدا لك أنه أصعب..

التزم بتحقيق هدف واحد يوميا..

٧- المرونة:

يجب أن يكون طبعك الالتزام بالهدف ومرونة في الأسلوب..حالما يبدو لك قصور طريقة للحل..قم بتغييرها فورا..(إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)

الأكثر مرونة يتحكم بمشاعره وبالأمور المحيطة..الأكثر مرونة يحقق اهدافه..

٨- **الصبر: (وبشر الصابرين)**

ليكن لديك نموذج للصبر (وخير نموذج هم الأنبياء عليهم السلام..ولــيكن لــك نموذج حي)..تعلم منه..اندمج معه..تخيل نفسك مثله وفي موقفه..تخيل نفسك مثله في مواقف صعبة..

٩- **التخيل:**

التخيل الابتكاري..تخيل الموقف ونتائج الفعل.

البقاء في وضع مريح- تنفس ٨-٢-٤ (٨ ثوان شهيق - ٢ ثانية احتفاظ بالهواء - ٤ ثوان زفير)..ركز انتباهك على النفس حتى تصل إلى حالة التألف..أغمض عينيك وتخيل كيفية تحقيق الأهداف..

١٠- **الاستمرارية: (أحب الأعمال إلى الله تعالى أدومها وإن قل)..**

استمر في تحقيق أهدافك دائما..

نظرية الذكاءات المتعددة ل " هوارد جاردنز "

اولا : الذكاءاللغوي(languge intelligence)

ثانيا : الذكاء المنطقي الرياضي(Logical-mathematical intelligence)

ثالثا : الذكاء الفراغي (المكانى)(Spatial intelligence)

رابعا : الذكاء الجسدي(الجسدى – الحركى)(Bodily – kinesthetic intelligence)

خامسا : الذكاء الايقاعي الموسيقيMusical intelligence))

سادسا : الذكاءالاجتماعي(Interpersonal intelligence)

سابعا : الذكاء الروحي أو الخارجي أو الشخصى(Intrapersonal intelligence)

والممتع في نظرية جاردن أنه يبقي الباب مفتوحا على وجــود أنــواع اخــرى من الذكاء، غير التي أشار اليها. وهو نفسه قال ان هنالك حوالي عشرين مدخلا كالتي سجلها .ولذلك فقد اجتهد آخرون غيره، في ايجاد وتسمية أنواع أخرى من الذكاء.

ومن هذه الأنواع من أضيف مؤخراً إلى القائمة كالذكاء الطبيعـــي naturalist) intelligence)وعنوا به قدرة المرء على أن يصنف ويحدد أنماطا في الطبيعة. مثلا كان الانسان القديم يستطيع أن يميز بين ما يمكن اكله ومـــا لا يمكـــن مـــن الاحيـــاء والجوامد. أما في العصرالحديث، فان الذكاء الطبيعي يظهر في قدرة المرء على تمييز التغييرات الحاصلة فيالمجتمع، والظواهر الطارئة.

وكذلك الذكاء الوجودى والذى يعنى به تأمل الفرد لمعنى الحياة ووجـــوده بهـــا، والهدف من وراء وجوده.

وقد أضيف أيضا الذكاء العاطفي ."emotional intelligence" وهـــو حســـب نظرية دانيل جولمان "أن تكون قادرا على حث نفسك باستمرار فبمواجهة الإحباطـــات والتحكم في النزوات، وتأجيل إحساسك بإشباع النفس وإرضائها،والقدرة علـــى تنظـــيم حالتك النفسية، ومنع الأسى أو الألم من شل قدرتك على التفكير،وأن تكون قادرا على التعاطف والشعور بالأمل.

ومما سبق يتضح لنا أن وصف الشخص بأنه انسان ذكى لم يعد وصـــفا دقيقـــا فامتلاك شخص لأحد أنواع الذكاء، يكون مستقلا عن إمتلاكه الأخرى .وقد لا تتساوى لدى الفرد كل هذه الأنواع، إلا أنه بالإمكان تقوية نقاط الضعف من خلال التدريب.

فإذا ما كنت لاحظت مهارة ابنك في الألعاب الذهنية فقد يعنى هذا أن علوًا فـــي كونه الذكاء المنطقي الرياضي، ولكن بجانب رعاية هذا النوع من الذكاء عليك بعـــدم إغفال الذكاءات الأخرى.

وثمة ملاحظة أخرى ليست أقل أهمية، وهي أن الفرد قد يوهب أكثر من ملكـــة ذكاء واحدة، فيكون رياضيا مثلا وموسيقيا في نفس الوقـــت. وهـــي فكـــرة حاولـــت الثقافةالغربية سابقا قمعها، باعلائها شأن التخصص، وتحديد الفرد بوظيفة واحدة يقـــوم بها لايتعداها الىغيرها، بزعم أن من كان موسيقيا مثلا لا يمكن ان يكون قائدا بارعا، علىسبيل المثال. ولكن التاريخ البشري مليء بالأمثلة المناقضـــة، لأنـــاس متعـــددي المواهب، بفعل امتلاكهم لأكثر من نوع واحد من الذكاء. وعندمايكون الفرد حرا فـــي

اختيار الوظيفة التي بقوم بأدائها، نراه يستطيع أن يؤدي أكثر من وظيفة واحـــدة، وأن يتقن أكثر من عمل واحد.

ومن الممكن تجميع أكثر من ذكاء معا لاشتراكهم فى خصائص معينة فكل من:

الذكاء المنطقى والموسيقى والطبيعى يعتبر نوع من أنـــواع الـــذكاء التحليلـــى والذكاء الاجتماعى واللغوى والجسدى من أنواع الذكاءات التفاعلية والذكاء الشخصـــى والوجودى والمكانى من أنواع الذكاء التأمليـــة الـــذكاء التحليلـــى :الـــذكاء المنطقـــى والموسيقى والطبيعى:

الذكاء المنطقى الرياضى:

هو أكثرما نقر به جميعا على أنه ذكاء. أنه "الأب النمـــوذجي"archetype""، للذكاء. وهو ما يمكّن الاشخاص من التفكير الصحيح، باستعمال ادوات التفكيرالمعروفة كالاستنتاج والتعميم، وغيرها من العمليات المنطقية. وهذه القدرة الرياضية لا تحتـــاج الى التعبير اللفظي عادة، ذلك ان المرء يستطيع ان يعالج مسألة رياضية في عقله دون أن يعبر عما يفعل لغويا.

وأنواع العمليات المستخدمة فى خدمة الذكاء الرياضى المنطقى تتضمن :

التصنيف – التجميع – الاستدلال – التصميم – العمليات الحســابية – واختبـــار الفروض.

ويلاحظ أن الأطفال الذين يتمتعون بهذا النوع من الذكاء يحبـــون التفكيـــر فـــى الأمور بعمق. فهم يهتمون بالتصميمات، التقسيمات، وعلاقة الأشياء ببعضها البعض.

كما أنهم ينجذبون إلى المسائل الرياضية، الألعاب التى تعتمد علـــى التخطـــيط، وإلى التجارب.

كما ان الأشخاص الذين يملكون قدرة حسابية عالية، يستطيعون معالجة حل المسائل التي يعتمد حلها على قوة المنطق.

الذكاء الموسيقى:

بعض الناس موسيقيون أكثر من غيرهم. وحب الموسيقى والاحساس بالايقاع والتفاعل معه يظهر عند هؤلاء "الموسيقيين"، سواء تعلموا الموسيقى أو لا، والمران قد يطور القدرة الموسيقية، ولكنه لا يوجدها من فراغ. وكان "موتسارت" مثلا، قد بدأ يعزف الموسيقى ويؤلف الالحان، وهو لا يزال طفلا صغيرا. بينما يبدو بعض الناس غير موسيقيين البتة، دون أن يؤثر ذلك على مجرى حياتهم الطبيعية ويتطلب الذكاء الموسيقى القدرة على إدراك الموسيقى (الاستماع) والتميز (النقد الموسيقى)، والتحويل (تأليف الموسيقى) والتعبير (العزف) لكافة الأشكال الموسيقية والحساسية للإيقاع وطبقة الصوت واللحن ونوع النوت الخاصة بقطعة موسيقية.

إن المهارة الموسيقية ترتبط بمناطق محددة في المخ. وعلى الرغم من المهارة الموسيقية تبدو بعيدة الشبه بالمهارة الحسابية مثلا، الا أنها تملك الاستقلال الذي يجعلها جزءا منفصلا من الذكاء الانساني.

وبالرغم من أن كثير منا يظنون أن أطفالهم موهوبين فى الموسيقى لأن كل الأطفال يحبون أن يرقصوا ويغنوا منذ سن مبكرة. لكن الأطفال ذوى الذكاء الموسيقى عادةً يدركون الأصوات التى قد لا يدركها الآخرون. غالباً ما يكونون مستمعين متفحصين وتكون لديهم القدرة على التمييز بين أنواع الموسيقى والنغمات المختلفة، ويستمتعون بقضاء وقت فى دق النغمات أو "دندنتها".

الذكاء الطبيعى وهو قدرة المرء على أن يصنف ويحدد أنماطا في الطبيعة .مثلا كان الانسان القديم يستطيع أن يميز بين ما يمكن اكله وما لا يمكن من الاحياء والجوامد. أما في العصر الحديث، فان الذكاء الطبيعي يظهر في قدرة المرء على تمييز التغييرات الحاصلة في المجتمع، والظواهر الطارئة ويرتبط الذكاء الطبيعى بانتباه الشخص لعناصر الطبيعة ومحاولة معرفة المزيد.

أنواع الذكاءات التفاعلية :

الذكاء الاجتماعى واللغوى والجسدى

الذكاء الاجتماعى:

وهو القدرة التي يملكها الفرد على التواصل مع الآخرين.

والسياسيون ممن يحظون بشعبية واسعة، والاشخاص الذين يتميزون بجاذبية خاصة (الصفة الكارازماتية)، من القياديين، يمتلكون هذه القدرة.

كما يتضمن هذا النوع من الذكاء القدرة على إدراك وتميز الحالة المزاجية والنوايا والدوافع والمشاعر لدى الآخرين وهذا يشتمل على الحساسية للتعبيرات الوجهية، والصوت والقدرة على التميز بين أنواع مختلفة من الدلائل الخاصة بالتفاعل بين الأفراد، والقدرة على الأستجابة بكفاءة لهذه الدلائل بطرق هادفة.

وعلى الرغم من أن الناس يستطيعون الحياة فرادى، الا أن الانسان هو حيوان اجتماعي بطبعه، مثله مثل النمل أو النحل، لا يتحمل الحياة معزولا عن أبناء جنسه. والحياة مع الناس والتواصل معهم ليست حاجة إقتصادية فقط، أو تعاونية، بل هي حاجة نفسية وجسدية أيضا.

يقول جاردنر" :إن الذكاء في العلاقات المتبادلة بين الناس هو القدرة على فهم الآخرين، وما الذي يحركهم، وكيف يمارسون عملهم، وكيف نتعاون معهم". أما فيما يتعلق بذكاء الشخصية الاجتماعية وتميزها، فقد حدد أربع مواصفات: هي القيادة، والمقدرة على تنمية العلاقات، والمحافظة على الأصدقاء، والقدرة على حل الصراعات، والمهارة في التحليل الاجتماعي.

ونجد أن الأطفال التى تتميز بالذكاء الاجتماعى يكونون بارعين فى علاقاتهم مع الآخرين. فهم يكونون شخصيات قيادية بالنسبة لزملائهم،و لهم قدرة جيدة على التواصل مع الآخرين، وتكون لديهم قدرة على فهم مشاعر الآخرين ودوافعهم. وقد توصل بعض العلماء الى أن اصابة بليغة في مقدمة الرأس تؤدي الى الاضرار بهذه المهارة، حيث أن هذه المنطقة تقع جزء المخ الذي يتحكم فى الذكاء الإجتماعى.

الذكاء اللغوى:

وهوالقدرة على التعبير اللغوي واستعمال الكلمات.

والخطباء المفوّهون، ورؤساء القوم، يملكون هذا النوع من الـذكاء ويطورونـه بالمران. وربما إستغلوه في الوصول الى عقول الناس.

وفي مسرحية "يوليوس قيصر" لشكسبير، يظهر لنـا بوضـوح كيـف يكسـب "بروتوس" الرأي العام لجانبه معتمدا على قوة خطابه.

والأمثلة في التاريخ العربي كثيرة. فالحجاج بن يوسف، وهو معلم أولاد سابق، لم يكن يمتاز بحنكته العسكرية، أكثر مما يمتاز بقوة بلاغته وتعبيره. وخطبته في أهل العراق معروفة .

وقد لاحظ جاردنر أن الاطفال الصغار والصم، يطوّرون لغتهم الخاصة بهم، عندما لا يملكون خيارا آخر للغة عامة يستعملونها.

كما أن هذا النوع من الذكاء يتضمن أيضا القدرة علـى بنـاء وتركيـب اللغـة والتعرف على الصوتيات الخاصة باللغة. والتعرف على معنى اللغة، والأبعاد العلميـة لاستخدام اللغة.

و الأطفال الذين يتمتعون بذكاء لغوى يسـتمتعون بالكتابـة، القـراءة، حكايـة القصص، أو حل الكلمات المتقاطعة.

وفي الآونة الاخيرة إكتشف العلماء العلاقة الوثيقة بين اللغة والعقل.. ذلك أنه لو أصاب منطقة في المخ تدعى منطقة "بروكا" أي ضرر مادي، فان هذا سـيؤثر علـى قدرة الشخص على الكلام. وعلى الرغم من أن المصاب يظل يفهم معنى الكلمات التي يستعملها، الا أنه يصبح عاجزا عن التركيب القواعدي للجملة.

الذكاء الجسدى:

ما يسميه غاردنر بالذكاء الجسدي والحركي، هو أكثر أنــواع الــذكاء الســبعة المختلف حولها. انه القدرة على التحكم بنشاط الجسم وحركاته بشكل بديع. وهو مهارة لا شك يملكها الرياضيون والراقصون وعارضو الأزيــاء، وغيــرهم مــن المتــأنقين بأجسامهم والمعتزين بها.

ولكل فرد نصيب من هذه المهارة. والشخص السليم يملك القدرة علــى الــتحكم بجسمه وبرشاقته وتوازنه وتناسقه. وان التمرين المتواصل قد يزيد من هذه القــدرات. ولكن منها ما يظهر عند بعض الافراد، حتى قبل أن يبدأ بالتمرين، كلاعبي كرة القــدم المتفوقين مثلا. تماما كما تظهر براعة بعض الأفراد في الحســاب قبــل ان يتعلمــوا الحساب.

ويرتبط هذا الذكاء بالمهارات الحركية الدقيقة مثل التــرابط والتــوازن والقــوة والمرونة والسرعة والاقرار بهذه المهارة كنوع من الذكاء، يضطرنا الى الاقرار بــان لاعب كرة القدم الجيد هو شخص ذكي، كذلك الراقصة التي تعجب الجمهور برقصها. وهو ما يعارضه بعض العلماء المخالفين.

و الأطفال الذين يتمتعون بالذكاء الجسدى يتعلمون ويطورون معرفتهم من خلال حركات وأحاسيس أجسامهم مهم غالباً ما يكونون رياضــيين، يحبــون الــرقص، أو متميزين فى الأشغال الفنية.

وعلاقة هذه المهارة بالمخ واضحة أيضا، وبما أن كل نصف من المخ يســيطر على حركات نصف الجسم المضاد له، فان ضررا يصيب أحد نصفي المخ، قد يؤدي الى عجز تام للمرء عن القيام بحركات ارادية في النصف المضاد من أنــواع الــذكاء التأملية : الذكاء الشخصى والوجودى والمكانى.

الذكاء الشخصى:

وهو أن يعي الانسان نفسه والعالم الذي يعيش فيه، ويدرك العلاقات التي تـربط الامور والظواهر المحيطة به، مهما بدت بعيدة أو منفصلة الواحدة عن الاخرى.

ووعي المرء لنفسه يعني ان يتعمق في نوعية مشاعره، وماهية وجـوده. وهـو وعي يقود عاجلا أو آجلا، الى الاعتزاز بالنفس وتقديرها، والى قوة الشخصية الـذي يميز الانبياء والمفكرين والمصلحين الاجتماعيين.

أما ضعف هذا النوع من الذكاء، فيؤدي الى ضعف وعي الشخص بذاته، والـى انقطاعه عن المحيط الذي يعيش به، كما يحدث للأطفال الفاقدي الصـلة بمـا حـولهم autistics.

وكثيرا ما لا يبرز هذا النوع من الذكاء في الأشـخاص الـذين يملكونـه مـن الخارج، الا اذا عبر عنه في صيغ مناسبة وملموسة، كالكتابة مثلا والرسم، فنرى تفجر الشخصية التي بدت لنا على السطح شخصية راكدة أولا. أو حين يعبر عنهـا بصـيغ غير ملموسة كالفرح والغضب.

ويحتاج هذا الذكاء أن يكون لدى الفرد صورة دقيقة عن نفسـه (نقـاط قوتـه وضعفه) والوعى بالمزاج الداخلى للفرد ونوياه ودوافعه وغضبه ورغباته والقدرة على ضبط النفس وتنظيم الذات (توماس آرمسترونج ١٩٩٤).

الذكاء المكانى :

وهو القدرة على تصور الأشكال وصور الاشياء فـي الفـراغ (الفضـاء)، أي المكان ذي الثلاثة أبعاد ويتضمن الحساسية للون والخط والشكل والمساحة والعلاقـات بين العناصر كما يتضمن القدرة على الرؤية والتمثيل الجرافيكى (الخطـى) للأفكـار والمرئيات، مما يساعد على امكانية عمل تحويلات معينة لتوجيه الفرد بصورة ملائمة فى منظومة مكانية (مثل المهندسين المعمارين) ونحن نستعين بهذه المهارة كلما رغبنا في صنع تمثال أو استكشاف نجم في الفضاء.

وترتبط هذه القدرة بما يسمى ادراك التواجد في المكان. وبعض النـــاس تخـــتلط عليهم الامكنة (عند السفر مثلا)،ولا يعرفون المكان الذي يتواجدون فيـــه. ويســـتطيع آخرون العودة الى المكان الذي كانوا فيه قبل سنوات، بينما لا يستطيع غيرهم أن يحدد الجهات حتى في مكان سكنه.

وقد دلت الكشوف المخبرية الأخيرة ارتباط هذا النوع من الذكاء بمنطقة تقع في النصف الأيمن من المخ. بحيث لو تضررت هذه المنطقة لسبب ما، لفقد الانسان القدرة على تمييز الأمكنة حتى المعروفة لديه سابقا، أو التعرف الى أقرب الأشخاص اليـــه. ومن المهم أن نميز بين الذكاء الفراغي وبين ملكة الرؤية بالعين. وعـــادة مـــا يخلـــط الناس بين الاثنين، ما داموا يعتمدون في تمييزهم للأجسام وادراكها على حاسة النظر.

فالأعمى يستطيع أن يدرك الأشياء بأن يتحسسها وبدون أن يراها. وهو ما يؤكد استقلال الذكاء الفراغي عن حاسة البصر، وتشكيله جزءا من الذكاء البشري عموما.

الذكاء الوجودى :

والذى يعنى به تأمل الفرد لمعنى الحياة ووجوده بها، والهدف من وراء وجوده.

وظيفة المهندس:

الهندسة (بالكسر) الجرئ من الاسود ومن الرجل المجرب الجيـد النظرهُنـدس (الأمر بالضم) العلم به المهندس: مقدر مجارى القنى (القنوات المائية) حيث تحفر.

الهندسة: مستق من الهنداز (القياس) معرب آب انداز (قياس الماء) فأبدلت الزاي سينا لأنه ليست لهم دال بعده زاي.

مع أي شيء تتعامل الهندسة:

تقوم الهندسة بتخصصاتها المختلفة بتسخير العلـوم التطبيقيـه المتقدمـه لتلبيـه الاحتياجات البشر وحل مشاكلهم مع الاقتصاد في التكاليف.

فالهندسة تعتبر مثلثا ضلعاه الأساسيان الاقتصاد والعلوم التطبيقيه والضلع المكمل هو إحتياجات الناس فكما ذكرنا وتقوم الهندسة بتخصصاتها المختلفة بإسـتخدام العلـوم التطبيقية (هيدروليكا – ميكانيكا – مقاومه مواد – دوائر كهربائه – هندسـة حراريـة - هندسة معمارية...) بطريقه إقتصاديه (في المال – في الوقت– والعمالة) لتلبية إحتياجات الناس وتلبيه احتياجات الناس وحل مشاكلهم لا يأتي إلا بمعرفه كيفيه استخدام العلوم في التخصص مع الاقتصاد (في المال والوقت) لخدمة هذه الحاجات ومن هنا نخرج إلى مـا يسمى بالحس الهندسي.

الحس الهندسي:

والحس الهندسي هو كيفيه تحويل مشكله ما إلى مسألة حسابية يمكـن التعامـل معها هندسيا (بالقياس ثم تطبيق المعادلات) وسنوضح ذلك بحادثة مشهورة حدثت فـي القاهرة في الستينات إلا وهي كارثة سقوط أوتوبيس النقل العام بركابه عنـد محاولتـه تفادى الاصطدام بسيارة أخرى وحولت القضية إلى كلية الهندسـة بجامعـة القـاهرة للتحقيق في أسباب الحادث، (وهذه مشكله مطلوب الوصول إلى أسبابها) وتم إنتشـال الاتوبيس وقامت اللجنة الفنية بفحص الاتوبيس بدقه (المعاينة والقياس) فتبـين بعـض الفحص الهندسي أن سبب سقوط الاتوبيس في نهر النيل هو أن عامود الـدوران إلـى

اليمين والشمال المتصل بعجلة القيادة قد انكسر لتآكله ونتج ذلك من زيادة وزن الركاب (وصل عدد الركاب إلى 100 راكب – وحمولة الاتوبيس خمسين راكب فقط) وعليه تضاعفت كمية الحركة (الوزن الإجمالي × مربع السرعة) ومن الأشياء التي ساعدت على زيادة طاقة الحركة هو ميل الشارع في اتجاه النيل.

وعندما حاول السائق الرجوع إلى الشارع لم تتحمل أذرعه العجل قوة الوزن الزائد فأنكسر ولم يفلح السائق في استخدام الفرامل واستمر الاتوبيس في الحركة تجاه النيل (يبعد ٢ متر فقط من الطريق وبعده هاوية للنيل) وقابل سور الكورنيش فلم يمنعه لان طاقه الحركة للاتوبيس كانت جبارة كما ذكرنا لم يقاومها السور الضعيف (إرتفاعه ١٢٠ سم وإرتفاع الأتوبيس أكثر من ٢ متر) ولم يتحمل قوة اندفاع الأتوبيس بالوزن الزائد. وأُكتشف أثناء الفحص الفني أن عملية الصيانة والتشحيم كانت شبه منعدمة فتآكل العامود في نقطة الكسر بدرجة كبيرة (كان قطر العامود عند نقطة الكسر أقل بكثير من قطر العامود الأصلي فتركز عليها الحمل) (وزن الأتوبيس ٣ طن + وزن الركاب ١٠٠ × ٨٠ كجم) مع سرعة الباص (٥٠ كم /س تقريبا) على نقطه ضعف وقطر أصغر من المصمم فحدث الكسر.

ولنضرب مثلا ابسط لتوضيح كيف يعمل الحس الهندسي في المسائل السهلة طُلب إلى مهندس حساب إنتاج مصنع في اليوم، وكان أول ما يتبادر إلى الذهن هو الحساب الظاهري ولكن المهندس الذي يتمتع بحس هندسى قوى يفرق بين الحساب الظاهري والقياس الواقعي فيقوم أولا بحساب الداخل الحقيقي للعملية الإنتاجية والناتج الحقيقي لهذه العملية ثم عدد العمال الحقيقيين أي المتواجدين خلال فتره العمل اليومي بإستمرار وكيف يمر يومهم (تحضير للعمل كذا ساعة وإنتاج كذا ساعة وطعام وشاي كذا وراحة وصلاه كذا والاستعداد للخروج من العمل كذا وقت) بالإضافة إلى متوسط حضور العمال خلال شهر. ثم ينتقل إلى الإستهلاك الحقيقي والفعلي لمواد الإنتاج والمواد المساعدة والكهرباء والوقود والماء وكمياتهم المستهلكة (خلال شهر). ثم ينتقل إلى عطلات الصيانة وتحديد وقت العمل الفعلي للماكينات وعدد الماكينات المنتجة فعلا وكم إنتاجها الفعلي اليومي ثم يخرج بمجموعه متوسطات عدد العمال (المتوسط)

اليومي = عامل عدد ساعات العمل الإنتاجية اليومية (متوسط) = ساعة /عامل عدد الماكينات المنتجة فعلا = ماكينة إنتاجيه الماكينة المتوسطه = كم/يوم ويتم تحديد هذه البيانات بواسطة المهندس نفسه وبمجهود شخصي دقيق ودأوب.

ولقد كان السؤال بسيطا في ظاهرة ولكن لتحويله إلى مسالة قياس واقعية يقــوم المهندس بعمل مستمر لفترة تتراوح بين ثلاث أسابيع وشـــهر ولا يــركن أبــدا إلـــى الحساب النظري بل ويستخدم ما أمكن من أجهزه القياس والتسجيل للخـــروج بإجابـــة السؤال الحقيقي.

إذن فالحس الهندسي هو القدره على معاينه وقياس وتحليل مسألة فنيه أو مشكله واقعية ثم ترجمه هذا القياس أو التحليل إلى مسألة حسابيه يمكن التعامل معها هندسيا.

ما هي وظيفتك كمهندس؟:

إن الوظيفة الحقيقية للمهندس هي حل مشاكل الناس الفنيه في تخصصـــه وأمـــا كيف تحل مشاكل الناس الفنيه فهذا لا يأتي إلا بتكامل الفكر والأدوات.

إما الفكرالهندسى: فهو الأسلوب الهندسي أو الطرق الهندسية (الــذي يعتمــد على الخبره الهندسية من قياس عملي وتحليلي) في جمع البيانات الهندسية اللازمــة لحل المشكلة والأدوات وهى:

١- المعلومات التطبيقية (مواصفات - معادلات).

٢- الوسائل الاقتصادية (في المال والوقت والجهد).

٣- أدوات القياس اللازمة للعمل.

وهذه الأشياء (الفكر والأدوات) تعتبر البنية الاساسية للمهندس وعن طريق هذه البنية الأساسية أولا يستطيع المهندس أن يترجم الهندسة إلى تصميمات وأعمال يستفيد منها الناس وان لم يستكمل المهندس هذه البنية الأساســية فيجــب أن يبحــث عنهــا ليستكملها.

إن مقدرة المهندس على تحويل مشكله فنية إلى مســألة هندســية حســابية ذات بيانات واقعية يمكن التعامل معها ومعالجتها بالطرق الهندسية لهي الخبــرة الحقيقيــة للمهندس ويحتاج المهندس في أي حالة إلى التأكد من حقيقة المشــكلة وفهمهــا علــى حقيقتها بالقياسات والتحليل الدقيق.

ومن هذه النقطة (الفحص والقياسات الواقعية) يبدأ عمــل المهنــدس الحقيقــي ولنضرب مثالين بسيطين:

١- **المثال الأول:**

جاء احد الملاك إلى مهندس معماري وطلب منه رسم تصميم لمنزل يريد بناءه فأول ما يهم المهندس المعماري في هذه الحالة هو رسم الأرض المساحي وان يطــابق الرسم على الأرض برؤيتها لتلافي مشكلات كثيرة في التصميم ثــم يعــرف شــروط ومواصفات البلدية والإسكان للبناء في هذه المنطقة ثم يسجل متطلبات صاحب الأرض في التصميم (عدد الغرف - الأدوار - الحمامات ٠٠٠٠) ثم يبدأ في عمــل تصــميم أولى (رسم) حسب ما جمع من معلومات ثم يراجع الرسم مع احد المهندسين المــدني المشتغلين في هذه المنطقة (حتى لا يصمم مرتين) ثم يراجع التصــميم مــع صــاحب

الأرض ويدخل التعديلات النهائية على التصميم ثـم يقـوم بتحبيـره وكتابـه جميـع الملاحظات الفنية والمواصفات على الرسم والاحتفاظ بنسخه منه (أو الأصل).

٢- المثال الآخر:

جاء صاحب سيارة إلى مهندس ميكانيكا سيارات وقال سيارتي تستهلك بنـزين زيادة عن المعدل المعروف فما هي المشكلة؟.

ففي هذه الحالة يجب أن يرى المهندس السيارة أولا ويعرف حالتها العامة (جمع بيانات واقعية وقياسات) مثل التشغيل الأولى للمحرك – لون وحاله العادم الخارج من السيارة. ثم يجرب السيارة في مشوار بسيط يتأكد فيه من صرف البنزين ثم يراجع ما يتصل بإحراق الوقود (البساتم والضغط فيها – شراره الاحتراق ولونها – الكربرايتـر – طلمبة البنزين – خط الراجع للبنزين ٠٠٠٠ وهكذا) ولعله أثناء اختبار هذه الأجزاء المتعلق بتغذية الوقود واحتراقه يصل إلى السبب في الإستهلاك الزائد.

إذن الأسلوب الهندسي الصحيح هو التأكد أولا من المشكلة ثـم جمـع بيانـات وقياسات عنها ومنها (باستخدام أدوات وطرق فنيه) ثم تسجيلها ثم نبدأ فـي معالجـة المشكلة هندسيا (بعد حصر المشكلة في منطقه ضيقة) ونتحرى أن يكون الحـل لهـذه المشكله قليل التكلفة ويعطى خدمه مناسبة لمده كافية.

هناك مشاكل غير هندسية لابد منها في أثناء تأديتك لعملك كمهندس حيث ستقابل بعض المشاكل الغير هندسية تحتاج منك لمعالجه مثل المشاكل الروتينيـة فـي الإدارة التي تعمل معها أو بعض المشاكل مع بعض الفنين أو الغير متخصصين أو التعامل مع إدارات ليست على المستوى الفني المناسب أو المستوى الإداري المناسب أو التعامـل مـع الزبـائن ومعالجـه هـذه المشـاكل تحتـاج منـك الثبـات علـى (1) تقيمك لمشاكل العمل. (٢) أداء الفني. (٣) الاستمرار في العمل.

ولكن هذه لا يكفي فالأمر يحتاج إلى سياسة للأمور وتكتسب هذه السياسة مـن إستشارة المهندسين الكبار في التخصص وأهل الخبرة في نفـس المجـال والـزملاء المتزنين ولذا داوم باستمرار على تحسين علاقتك بالإدارات العليـا وتوسـيع دائـرة

اتصالاتك وكن صاحب أخلاق طيبة وتحترم الناس (ولو اختلفت معهم) يحبك النـــاس ويعاونوك.

بقيت نقطة هامة يجب الانتساها ألا وهى ألا تظن انك ممكن أن تصل إلى قمـــة العمل الهندسي في فتره قصيرة فالطريق طويل وفيه مشـــاكل كثيـــرة غيـــر هندســـية ويحتاج إلى كياسة وصبر باستمرار.

التخصص:

إن قضيه التخصص في الهندسة في العالم أجمع هي تأصـــيل الخبـــرة الهندســـية (تراكمها سنوات بعد سنوات) والتمرس في جمع البيانات والقياسات وبالتالي التمرس في معالجه المشاكل هندسيا على مستوى عالي مع فهم التعامل مع النـــاس وذلـــك لخدمـــة تخصص محدد وهذه وحدها كافيه لجعل المهندس إنسانا واثقا في نفســـه متمكنـــا مـــن الاساليب الهندسية في تخصصه مطلعا على التطورات الحديثة في تخصصـــه متصـــلا بالشركات الخارجية والداخلية المشتركة معه في التخصص (قدر الامكان) ممـــا يؤهلـــه لعمل هندسي متميز. وعكس ذلك هو الخطر الحقيقي علـــى المهنـــدس أي أن يمـــارس تخصصا ليس من تخصصه كما رأينا مهندسا متخصص في الهندسة النووية يعمل فـــي أقسام الصيانة في شركة لتصنيع الورق. ورأينا مهندسا متخصصا في هندســـة الفلـــزات يتحمل مسؤوليات مهندس صيانة ميكانيكية. والسبب الحقيقي في خطورة أمر التخصص أن الإنسان بكثرة المعاشرة (وبتكرار التعامل) لمواضيع تخصصـــه يصـــبح ذو خبـــره هندسية في تخصصه لا تخطيء. وهذه الخبرة الهندسية في المهندس المتخصص تستلزم ممارسة التخصص لسنوات طويلة ومستمرة حتى يتمكن من استيعاب أصـــول وفـــروع تخصصه ولوازمها من التخصصات الأخرى حتى يصبح تصرفه الهندسي في تخصصه متوازنا. تبقى عندنا مشكله واقعية في هذا الشأن إلا وهى انك إذا اضطررت للعمل فـــي غير تخصصك لاى أسباب اضطرارية فهل تهمل تخصصك ولا تمارسه؟ نقول لـــك... لا إحذر أن تترك تخصصك ولا تمارسه ولو بدون أجر هذا بالاضافه لعملك وأن مآلـــك أن ترجع إليه يوما من الأيام.

إن عمليه الإتقان في الأعمال (وهى الهدف الرئيسي للمهندس) لا يأتى إلا بتكرار الممارسة للأعمال، وأثناء هذا التكرار والممارسة يكون التنفيذ الواقعي والتطبيق التفصيلي للمبادىء العلمية الصحيحة فتزداد الخبرة وتتقدم عملية الإتقان. وعمليه التكرار لممارسة العملية في حد ذاتها تستلزم أن يكون المهندس ذو تخصص واحد حتى يستطيع إتقان العمل بتكرار ممارسته.ولكن يلاحظ أن عمليه تكرار الممارسة لا تكون دائما بنفس الظروف بل تتغير الظروف باستمرار وتزداد الصعوبة في كثير من الحالات مما يستدعى من المهندس الصبر والمثابرة لإتمام الأعمال ومن ثم استخلاص النتائج والدروس والخبرات. وهناك بعض النصائح لكى تكتسب خبرات جديده باستمرار في تخصصك وهى:

١- حاول باستمرار الاشتراك وبجديه تامة في اى أعمال هندسية كبيرة في تخصصك ولو لمجرد اكتساب خبره في تخصصك ولا تنظر للمادة.

٢- حاول التعرف على الخبرات الهندسيه الكبيره فى تخصصك (مهندسين – فنيين قدامى – أساتذة فى التخصص) وداوم على استشارتهم وزيارتهم باستمرار وكذلك نقابه المهندسين وتابع نشاطاتها (انما العلم بالتعلم ومن اهل الخبرة).

٣- داوم على زيارة المشاريع المنفذة في تخصصك كلما أمكن وكذلك زيارة مراكز البحث العلمي (عن طريقه الاصدقاء) ومراكز برائات الاختراعات للتعرف على التقدم المهندس في التخصص.

٤- ضروره متابعه سوق المعدات المحلي والورش (انواع - اسعار) المتصلة بتخصصك وضرورة معرفه أسعار السلع الهندسية وقيم الخدمات الهندسية.

٥- ضروره إتقان لغه أجنبيه تساعدك على الاطلاع المستمر على الكتالوجات والنشرات الخاصه بالشركات الاجنبيه.

٦- تابع بإستمرار المجلات الهندسيه المتصله بتخصصك.

٧- كن على صله بالشركات المعروفه محليا وخارجيا (إن امكن) في تخصصك وكون علاقات وصلات معهم.

٨- تابع باستمرار الكتب في تخصصك وليكن لك كتاب واحد كل سنه تنتهي منه واحتفظ بالمراجع في تخصصك لانها تنفع جدا عند الاحتياج.

٩- وأخيرا داوم على تسجيل المعلومات والرسومات التى ترسمها والتى تحصل عليها اثناء عملك وقم بحفظها بطريقه منظمه ولا تكسل ابدا في حفظها وتسجيلها وستعرف قيمه ذلك اذا داومت على جمع المعلومات الهندسيه لسنوات عده.

كيف تثبت وجودك كمهندس:

اول شئ يجب ان ترعاه لكى يحترمك الناس ان تكون ذو خلق وان يكون مظهرك يدل على مهنتك وبالأخص في اثناء العمل فيكون لك لباس خاص بالعمل يراعى ظروف البيئه للمكان ويحقق مبادء السلامه مع احتفاظك بأدوات القياس الرئيسيه معك في تحركك لاستخدامها في الواقع ودائما تتحلى بالصدق والامانه والكياسه في التعامل مع الكبير والصغير فيحترمك الناس ولا تهين احد ولكن عرفه بخطأه بعد التأكد من ذلك وصحح له تصرفه (بينك وبينه ان امكن) وكن دائما ناصحا امين للجميع واياك والاختلاف مع المهندسين الاخرين امام الناس فانه يشمت الناس فيك وفيهم ولاتمن على الناس بقدراتك فهؤلاء أهم اسباب تقلب الناس عليك وكرهم لك.

اما من ناحيه العمل فيجب ان تكون صاحب تتخصص ويجب أن تستعين بالفنى المناسب الذى ينفذ لك ما تريد حسب الرسم والمواصفات المطلوبه ويجب ان تعرف كيف تقيس عمله خطوه بخطوه حتى تتم الخطوات التنفيذيه بالطريق الموجوده فتأتى بالنتيجه المرجوه للعمل.

ويجب ان تراعي موضوع القراءه بإستمرار في تخصصك وتراقب الإتجاهات الحديثة في تخصصك وتقارنها بما وصل إليه مجتمعك الذي تعيش فيه و هل يمكنك

الأستفاده من هذه الاتجاهات الجديده في مجتمعك هذا بدون الاضرار بقواعده (من دين وعادات وتقاليد وبيئه واقتصاد) ون أهم الأشياء فى أدائك للعمل هو أن تقسم العمل الذى تود أن تقوم به هندسيا الى هدف واضح للعمل (تصميم-دراسه -مشكله -صيانه معده...وهكذا)*ثم تجمع المعلومات الفنيه الاوليه من العمل نفسه بقياسات واقعيه وبمعلومات دقيقه فيخرج عندك صوره دقيقه عن المشكله ثم تحدد خطوات حلها (بعد مقارنه الطرق المختلفه للحل).كل خطوه تدرسها منفصله وهكذا حتى تصل بنظام الى الحل الأمثل.

فمثلا عند أختيار مولد كهربائى للمدينهالجامعيه يحتاج الأمر لجمع المعلومات الأوليه عن المبنى أو المبانى (عدد الغرف -وعدد اللمبات وقوتها)والخدمات الخاصه بالمبانى (طلمبه مياه -المطبخ -المسجد) تقدير الأجهزه التى ممكن أن يستخدمها الطلبه أو العاملين فى المبنى (الضروريه فقط)معرفه الأستهلاك الكهربى الحقيقى من الخط العمومى بعد ذلك يوضع معامل أمان يراعى الا يستخدم المولد بالطاقه القصوى له ويعطى المدينه الجامعيه نسبه من الأستهلاك الحقيقى بين ٦٠-٧٠% تقريبا ثم توضع تصميمات لوحات الحمايه الخاصه بالمولد ومفاتيح التحويل وغير ذلك من اللوازم لحفظ المولد ثم تبدأ مرحله ثانيه وهى جمع المعلومات الأوليه عن المتوفر فى السوق ثم وضع شروط مناقصه لشراء المولد لتتقدم شركات من السوق بالمولدات المطبقه للواصفات،وهذه المعلومات الأوليه يكون فيها القدرات المتوفره فى السوق من المولدات نوعيه الوقود المستخدم -امكانيات المولدات من الحمايه والأسعار...وهكذا وكل خطوه من هؤلاء تحتاج الى تفاصيل لكى يأتى أختيار المولد المناسب للغرض الطلوب وللظروف المحيطه فعليا بالمشكله ويوفر فى المال والوقت.ولا تنسى عزيزى المهندس دائما أن العده (المعدات والادوات نصف الشغل) فاختار المناسب منها فنيا لك خاصه اوللاعمال التى تقوم بها عامه "ولاتسترخص.

وإذا أرت أن تستعين بالمقاولين فى تنفيــز الأعمــال الكبيــره فضــع كراســه مواصفات تحدد المواصفات الفنيه والوقت وأدرس مســتوى أداء هــؤلاء المقــاولين وسمعتهم من أعمال أدوها قبل أن تختار المناسب مــنهم. ويجــب أن تشــرف علـــى المقاولين يوميا حتى تضمن تحقيق الشــروط الهندســيه الموضــوعه فــى كراســه المواصفات ولا تضغط بشده فى التنفيذ ولكن حاول أن تساعد فى الوصول الى الأنسب ولا تتراخى فى الاشراف فان ذلك يؤدى فى النهايه الى خروج العمــل علـــى غيــر المستوى الذى يليق بك كمهندس متخصص وأما اذا كنت فى هيئه أو مصــنع أو إداره فان فهمك لحقيقه المطلوب منك كمهندس فى هذه الوظيفه فى هــذا المصــنع أوالإداره واتباعك لسياسه ثابته فى التعامل مع الناس وفهم الظــاهر مــنهم والبــاطن (فهمــك لظاهرهم وباطنهم)وإجعل دائما سياستك كالآتى :

١- أداء العمل بهدوء (وبدون اعلانات)

٢- عدم الاختلاط الكثير بالناس أثناء العمل وحصر الكــلام فــى العمــل قــدر الأمكان.

٣- إكتسب خبره بتكتم وساعد الجميع قدر الامكان ولا تعاد أحدا .

وأخيرا أعلم أن الهندسه فن مستواه عالى وليس سلعه للبيع لمن يــدفع بقيــت نقطه هامه عن صراعات البشر فى الاعمال فأعلم أن أهم مشــاكل العــاملين فــى الادارات والهيئات والمصانع والمشروعات هى الصراع المســتمر ويــأتى هــذا الصراع عاده من اختلاف أهداف الناس فهذا يريد منصب المدير وهذا يريد علاوه سريعه (بدون أستحقاق) وهذا يريد بدل سفر (بدون إستحقاق)وهذا يريد ان لا تنجح فى عملك وهذا يريدأن تفشل وينجح هو وهذا يتبع فلان وشلته فيأخذ ترقيه وهذا له معرفة وسيرسل فى بعثه وهو لا يستحقها وهكذا..وذلك لأن النفوس نادرا ما تكون مستويه وذات خلق مستقيم وعاده ما يرغب الناس فى الوصول الى أهدافهم بـــدون مراعاه للأخلاق والأصول والقوانين وقليل ماهم فما موقفك أنت من ذلك؟

الحقيقه أنه اذا اتضح هدفك وارتبط بالموضوع باستمرار فانك حتما ستمر من هــذه المشاكل وليكن هدفك باستمرار الحصول على خبره ومعلومات أكثر فى تخصصك وما يلزم ذلك من معرفه كيفيه قياده الفنيين والعمال أن تفهم حقيقه وظيفتــك (هــل مطلوب ان تعمل كمهندس أم المطلوب شيء آخر) ومطلوب منك أن تفهم ظــاهر الناس وباطنهم وأن تعرف كيف تتعامل معهم و مع وضوح هدفك ستمر مــن كــل هذه المشاكل.فهل أدركت هذه النقطه؟.

كيف تدير عملك:

أعلم أن الأعمال الهندسيه لا تتم إلا بوجود فريق هندسي متكامل وبــدون هــذا الفريق لايمكن ان يتم عمل هندسي متكامل ويكون موقعك في هذا الفريق هو الاعــداد المتكامل للاعمال (من رسومات - وقياسات – وجمع معلومات – ودراسات) ومن ثــم الاشراف على تنفيذ هذه الاعمال الهندسيه بواسطه الفريق فلا تحالف السنن وتتــنقض من فريقك (او تلغيه) واسس عملك على اسس تتم .

كيف تختار فريقك:

وينقسم هذا الامر الى نوعين من الفرق حسب طبيعه العمل فان كان عملك فــي التصميم والدراسه فيحتاج الى فريق خاص يختلف عن ذلك الفريق الذي يحتاج اليه اذ كنت تعمل في التشغيل او التنفيذ او الصيانه:

١- **فريق التصميم والدراسه :**

وهذا الفريق يحتاج الى مهندسين جدد او ما زالوا يدرسوا في كليه الهندسه وذلك للاحتياج لإستخدام الأصول والعلميه القايسات العمليه وذلك لاتمام الاعمل ومع جزءمن الخبره العمليه في أعمال التصميم والدراسات وهذا الجزء يســتعان بــه فــي بعــض الخبرات الفنيه القديمه (من مهندسين أو دكاتره أو فنيين كبار قدامى) وستقابل بعــض المشاكل في الإستعانة بهؤلاء ولكن عليك بالبحث عن الطرق المناسب للحصول علــى بعض خبراتهم بالبذل المادى أو بغيره عن الطرق المناسبه وعليه فان فريق التصــميم

يتكون أساسا من أثنين من المهندسين الحديثى التخرج المجدين (نصف تفرغ) ومهندس قديم(خبير)وأحد الخبرات الفنيه القديمه فى نفس التخصص)بدون تفرغ.

٢- فريق التشغيل أوالتنفيذ والصيانه :

فى هذا النوع من الاعمال يحتاج أكثر الى الخبره الفنيه أساسا لاتمام الاعمال مع بعض الخبره العمليه الفنيه فى هذا المجال.لذا يستعان فى هذه الاعمال بفنى جيد يفهم ويطيع وينفذ العمل باخلاص ودقه (متفرغ)إثنين من الفنيين الشباب لمساعدته (متفرغين)ويكون هو المسؤل تماما عن جميع أعمال الشباب هؤلاء فنيا واداريا.وعليه فان فريق التشغيل أوالتنفيذ أوالصيانه (وأن كثر أوكبر حجم عمل التشغيل أوالتنفيذ أوالصيانه) فيجب أن يتكون الفريق من أحد الفنيين الجيدين المطيعين المخلصين فى العمل مع اثنين مساعدين حديثى التخرج وأعلم أن تحديد فريقك يحدد مسؤليه تنفيذ الاعمال فى هذا الفريق وحده ويسهل عليك تحديد مسؤليات الآخرين عن جهات مساعده أومعاونه فى الاعمال (قد تحتاج الاستعانه ببعض الورش الجيده أوالفنيين الجيدين فى بعض الأعمال فهؤلاء يعتبروا ضمن الفريق وان لم يكونوا موظفين معك.

معامله فريقك:

إن التعامل مع الفنيين والعمال يحتاج أن تحترمهم وتعطيهم حقوقهم قدر الامكان (وبحدود معينه) فيحترموك ويطيعوك ولا تبين أخطائهم للناس فيكرهوك ولاتخف منهم فانهم لن يؤدوا عملا جيدا بدونك (طالما أنك عادلا متقنا لعملك) ولا تغفل عن متابعه اعمالهم ومراجعه قياستهم فى كل وقت ولاتقبل الأعمال إلا بعد المراجعه الدقيقه وكافئهم على حسن أعمالهم ولاتؤنبهم كثيرا على أخطائهم ولكن سجلها لهم بينك وبينهم ولاتتركهم يؤخروك عن تسليم الاعمال فى ميعادها واضطرهم الى ذلك أوأستبدلهم وإن عطلوك عمدا عن آداء عملك فى الوقت المناسب .

كيف تجهز لعمل هندسي:

ان الاعمال الهندسيه تختلف عن بعضها البعض كما سترى والذى يحـــدد لـــك الطريق السؤال الآتى :

<u>ماهوالعمل الهندسى المطلوب</u> وسنستعرض مع بعض انواع الاعمال الهندســـيه حتى نتفهم هذه الاعمال ومستلزملتها:

١- الدراسات الفنيه :

وهي اعلى مستوى للاعمال الهندسيه والتى تحتحاج الى خبره طويله وكبيره في مجال هذه الدراسه وعاده يتكون فريق الدراسات من مجوعه من المهندسين (بالاضافه الى خيرهم حسب متطلبات الدراسه) يرأسهم اكثرهم خبره ويحتاجو الى جمع البيانات والقياسات والاختبارات اللازمه لاتمام الدراسه الفنيه المطلوبه مع الاعتماد اساسا على المعلومات التطبيقيه (من كتالوجات الشركات المصـــنعه) ومـــن الدراســـات الســـابقه (وبالاخص الحديث فيها).

٢- التصميم :

وهو العمل الذي يؤديه فريق صغير (حسب حجم التصميم) ويتكون من مهندس ذو خبره في التصميم (في العمل المطلوب) مع إثنين من المهندسين ورسام ومســـجل ويعتمد مهندس التصميم أساساً علىه المعلومات التى يحصل عليه من الكتالوج الحديث للشركات ومن مكتبات الاختراعات وهى توجد عاده فـــي وزاره الصـــناعة و وزاره البحث العلمي) مع المعلومات التطبيقيه (أبحاث -معادلات – عمليه – أعمال تصـــميم شارك فيها) بالإضافه الى جمع البيانات الواقعيه وما يلزم من الاختبارات العمليه لكي يوافق التصميم الظروف الواقعيه.

٣- أعمال الأشراف على التركيب :

مثل تركيب المحطات والمصانع والماكينات باشكالها ويتكون فريق التركيب من مهندس مشرف ومساعد فنى او اكثر كطرق ومقاوله وتركيب او اكثـــر مـــع فريقـــه كطرف ثاني ويقوم المهندس بالاشراف هو ومساعديه بالاشراف على التركيب الـــذي

يقوم به المقاول طبقا لمواصفات التركيب الذي يقوم به المقـاول طبقـا لمواصـفات الشركه المصنعه والتصميمات الموضوعه من قبل المكتب الاستشارى (مثل تركيـب المعدات- تركيب المساكن الجاهزه... الخ).

٤- أعمال التنفيذ :

وفي هذه الأعمال يقوم بالتنفيذ (او التركيب) فريق هندسي كبيـر ذو إمكانيـات ويتكون من مهندس مدير ومهندسي تنفيذ (اثنين او اكثـر حسـب إحتيـاج العمـل) ومجموعه من الفنيين بالاضافه الىعدد من العمال والمعدات اللازمه ٠ومثـال ذلـك اعمال البناء الكبيره وأعمال الانتاج في الورش وكذلك اعمال الانتاج في المصانع ٠

٥- اعمال الصيانه :

والحقيقه ان أعمال الصيانه (والتى تقوم بها شركات خاصه او داخل هيئـات او مصانع) وهي من أهم الأعمال الفنيه (الانتاج - التركيب - الخدمات الهندسيه) وكذلك المعدات بانواعها على أداء وظيفتها بطريقه سليمه ومستمره مما له أكبر الأثـر فـي نجاح المؤسسات وإستمرارها لذلك يتكون فريق الصيانه في المؤسسات والمصانع من فرق متخصصه هندسيا حسب الحاجه (فريق صيانه ميكانيكيه - فريق صيانه كهربائيه - فريق صيانه مباني(صحي-).. وهكذا) ويتكون فريق الصـيانه المتخصـص مـن مهندس متخصص ومعه عدد من الفنيه حسب احتياج الاعمال ويلزم اعمال الصـيانه دائما مندوب مشتريات لقطع الغيار والمواد اللازمه لاعمال الصيانه وبعـض العـدد وكذلك لمتابعه بعض اعمال التجهيز في الورش الخارجيه (من تصنيع قطع غيار غير متوفره أو ما شابه ذلك).

وتعتبر الخطوه الثالثه التاليه هي اهم الخطوات في عمليه التجهيز:

اولا : تحديد العمل المطلوب بدقه :

إن تحديد نوع وحجم العمل الهندسي المطلوب بدقه (دراسه - تصميم - تنفيـذ - صيانه) هي أول خطوه من خطوات التجهيز لأى عمل هندسي. هل سـنقوم بدراسـه

تصميم هندسي أو تركيب أو تنفيذ أو صيانه أوأكثر من عمل من هذه الأعمال فـــي آن واحد وبناءاً على ذلك يترتب شكل فريق العمل الذي سيشاركك.

ثاينا : دراسه محيط العمل :

وتعتبر خطوه دراسه محيطه العمل وموفع العمل وواقعه (أو دراســه المشــكله المطلوب حلها) (في نفس المصنع او في ارض او في بحــر او 000) وهــذا الأمــر يحتاج الى دراسه الطريق من وإلى موقع العمل (المواصلات والنقل) ثم دراسه البيئه المحيطه (الإداره التى يتتعامل معها – محيط العمل – مقاولين – مراكز قطع الغيار – مراكز المواد المطلوبه – البيئه الاساسيه للعمل والوقود والكهرباء والخدمات) وهــذا لمعرفه مستلزمات العمل. وهل سيكون العمل مسير ام لا (هل تأخذ الاعمـــال نفــس الوقت المعروف ام اكبر) ثم البحث عن المعدات اللازمه لاداء العمل هل هي موجوده في موقع العمل ام لا واخيرا هل هناك العماله اللازمه لخدمه فريق العمل الاساسي في الموقع ام لا.

ثالثا: دراسه طبيعه العمل نفسه :

والخطوه التاليه هي انفع ما يكون للمهندس لكي يــؤدي عملــه علــى الجــه الأكمل:

١- الحصـــول علـــى المعلومـــات اللازمـــه والتكنولوجيـــا (التصـــميمات والرسومات)الخاصه بهذاالعمل.

٢- دراسه موقع العمل الداخلي. في داخل المصانع او المؤسسات)وأيضـــاً هــل الموقع مهئ والخدمات اللازمه له موجوده(ماء– كهرباء– وقود) صرف وما إلى ذلك لمعرفه توافر إحتياجات العمل الغيرمتوفره من أوناش أو عمال فنيه أو تجهيزات أو معدات.

٣- عمل جدول أعمال ترتب فيه الاعمال حسب تنفيذها .

٤- إعداد رسومات الخاصه بالأعمال وجداول المواد اللازمه والعماله اللازمـــه (والمعدات الإضافيه إذا إحتاج الأمر إليها).

٥- عمل الاختبارات الاوليه قبل التنفيذ (إختبارمصادر الطاقه- الاستهلاك اليومي للوقود المياه اللازمه يوميا- اختبـــارات التربـــه - اختبـــارات المـــواد واى إختبارات أخرى لازمه).

ماذا لو كلفت بعمل فوق طاقتك!:

إن تقدير حجم العمل المطلوب تنفيذه وهل تستطيع القيام به مع فريقك المحدود؟ لهـــو من أهم بنود العمل لذا نرى أن تحدد أولاً حجم الأعمال المطلوبه ثم كم تحتـــاج مـــن وقت ليتم (بعدالمشوره مع الفريق واهل الخبره) ثم تقارن ذلك بإمكانيـــات وإمكانيـــات فريقك والموعد المطلوب الإنتهاء فيه من الأعمال حسب طلب صاحب العمل .

تنفيذ الاعمال الهندسيه

استنادا الى المعلومات السابقه المجدوله وأمر التكليف الرســمي المكتــوب او التعاقد المبرم مع صاحب العمل) تبدأ عمليه التنفيذ بوضوح كالاتي:

١- توفير التمويل المالي اللازم لتيسير الاعمال (قبل شراء المواد في حالــه ان تقوم انت كمسؤول عن المشروع بالشراء او بعد شراء المواد لكــي تســير الاعمال وتدفع أجور العماله والمعدات وماشابه ذلك.

٢- شراء المواد اللازمه للاعمال المطلوبه وتخزينها و تشوينها بطريقة صحيحة و فى المكان المناسب .

٣- اما في حاله الشركات فيعتمد الامر الاداري بالعمــل ويؤخــذ الاذن الــلازم بالسهر (او الاضافي) قبل العمل أو يعتمد أمر الحافز المالى لنأخذ الأعمــال قبل بدء العمل وتستكمل الإجرات اللازمه حتى اذا بدات في العمــل تصــبح حقوق العاملين محفوظه ولا تعتمد على الوعد الشفهى .

٤- ومن أهم الأمور التأكد من الصلاحيه التنفيذيه فى مكان العمل فلا يكون هناك اعتراض او تدخل من جهه اخرى في العمل من داخل اوخارج فريق العمل والتأكد من كامل صلاحيتك في عمليه التنفيذ والا سيضطرب العمــل ولــن تستطيع تاييد عملك بالتسلسل المناسب في الوقت المناسب.

٥- مراجعه الاعمال بإستمرار حسب التصميم الموجود او الشروط الفنيه حتــي يخرج العمل مؤدى على الوجه الاكمل هندسيا.

وهذه بعض الامور التفصيليه مع بعض الامور العامه التى تعنيــك علــى آداء العمال الهندسيه والحقيقه انك يجب ان تعرف ان تنفيذ الاعمال يحتاج لفــرض نظــام يلتزم به صاحب العمل حتى تستطيع ان تتم عملك وهذا النظام تضــعه مــع الفريــق الهندسي على الوجه الاكمل ولكن للاسف في كثير من الاحوال لايمكن فــرض هــذا النظام الا بقوه معينه او بعد تعب شديد واذا تهاونت في هذه الاشياء التى ذكرناها لــك

فستعرف ما هو التعب النفسي والا رهاق وتدرك انك لن تؤدي عمل هندسـي علـى الوجه الاكمل.

بقيت بعض النصائح الضروريه:

١- لاتقم بعملين في وقت واحد فتفقد التذكير على الاثنين.

٢- لاترهق نفسك لان الاعمال الهندسيه تحتاج لانسان مرتـب ذهنيـا ولـيس مرهق ذهنيا وعضليا. واذا ارهقت فلا تستمر في العمل حتى تستريح ذهنيـا وعضليا.

٣- لاتتردد فى إعاده عمل لايتطابق مع الشروط والمواصفات الهندسية .

٤- لاتستهين بملاحظات الناس.

٥- لاتطلع الناس (غير فريقك) على تفاصيل عملك الى في الضروره.

٦- بإستمرار استعن بمحاسب وسجل حتى تضبط اعمالك.

نصائح للمهندسين ورجال الأعمال:

١- لا تتخذ قرارا وقتيا فى أى شئ.. سواء قرار فى مشروع أو قرار شـــراء أو غير ذلك ولكن خذ وقتك فى التفكير على الأقل يوم أو يومين لأنك ســتعطى نفسك فرصة لدراسة جميع الإحتمالات.. وجميع الجوانب المتعلقة بهذا القرار فالتسرع له نتائج غير جيدة.. قل أعطينى فرصـــة للدراســة أو لإستشـــارة المختصين.

٢- أن قول لا فى أحيان كثيرة يكون إنقاذا لك.. وقول نعم.. أحيانـــا قـــد يغيـــر حياتك إلى الأسوأ.. ولا تجعل الأمور معلقة.. خذ قرارك الفورى فى الأمور الغير منطقية أو الغير واقعية.. فلو عرض عليك أحد مثلا سيارة مرســيدس موديل ٢٠٠٧ بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنية وأنت تعلم أن ثمنها يقرب من المليون قل لا فورا.. دون بحث.. فإنها أما أن تكون مسروقة أو معيوبة.. أو بـــدون مستندات ملكية.

٣- صادق وصاحب من يزيدك ولا ينقصك ليس ماديا فقــط ولكــن ســلوكيا.. وإجتماعيا ونفسيا.

٤- الصدق سمة رجل الأعمال الناجح.. والكذب هو الفشل بعينه.. خذ الصـــدق أداة وسيلة وسمة لك.. تكن أنجح الناس.

٥- الأمانة والنزاهة.. والقناعة.. والرضا بما لديك وعدم النظر لما لدى الغير.. كلها سمات تكسبك إحترام نفسك.. وإحترام الغير لك.. وستجد نتائجهـــا فـــى نفسك.. حيث أنها من مقومات النجاح.

٦- الغضب والإنفعال الزائد.. هما سمات رجل الأعمـــال الفاشـــل.. تـــدرب ألا تنفعل..

٧- يجب على المهندس الناجح ورجل الأعمال الواعى ألا يفرح بشدة أو يحــزن بشدة على أى شئ.. والذى يفرحك اليوم قد يبكيك غدا.. والذى يغضبك اليوم قد يسعدك غدا.. كن معتدلا فى كل شئ تكن أسعد الناس.

٨- الرزق بالسعى وليس بالتواكل.. والرزق بالثقة.. إضمن أن ما لــك ســوف يأتيك.. وما ليس لك سوف لا تدركه.

٩- لا تشغل تفكيرك بتوافه الأمور وصغائرها.. فإن الكبار هم الذين يفكرون فى الأمور التى تستحق التفكير والعكس صحيح .

١٠- يجب أن تحدد أنت الطريقة التى تود أن يعاملــك بهــا النــاس ولا تتــركهم يحددوها بمعرفتهم.

١١- النظام والترتيب وحفظ الأوراق والمستندات مــن ســمات رجــل الأعمــال الناجح.. أما الإهمال نهايته الفشل.

١٢- الإطلاع.. البحث.. التعلم.. السؤال.. المعرفــة.. كــل ذلــك متاحــاً الأن.. بالمكتبات.. والإنترنت.. بالصحف.. بالتلفزيون.. هذه فرصة متاحــة لكــى تتعلم.. وتستثمر وقتك.. وتبدع فى عملك وتنمى قدراتك.. وتزيد من فكرك.

١٣- أن أكثر الناس إصابة بالأمراض النفسية والعصبية هم الذين لا يعرفــون الله على إختلاف دياناتهم.. لأن اللجوء إلى الله هو منجاة للإنسان.. ســواء فــى الظروف الصعبة أو السعيدة أو الظروف العادية .

١٤- لا تتهاون فى حق نفسك.. ولا تتنازل عن حقوقك.. ضع نفسك فى المكانــة التى تريدها أنت.. ولا تتركها لمن يتلاعب بها.

١٥- الإستقرار العائلى والنفسى.. الأمان والتوافق الإجتماعى والأمان المالى.. كل ذلك يؤدى بك إلى بر الأمان وبر السعادة.

١٦- أن تكون شجاعا.. فهذاشئ جميل.. أن تكون كريما.. فهذا سمة الكرام ولكن إذا كانت هذه الأمور ستؤدى إلى تورطك.. فهذا شئ مخذل.

١٧- راجع.. دقق.. طبق.. احسب ذك فى عملياتك الحسابية وعملياتك الأخرى.

١٨- إحذر التوقيعات.. الشيكات.. إيصالات الأمانة.. الكمبيالات أعلم بأنه بتوقيع واحد.. أو بجرة قلم.. قد يصل بك الأمر إلى ما لا تحمد عقباه.. أسأل مصلحة السجون.

١٩- اللباقة ليست بالكلام فقط ولكنه بالتصرفات المناسبة فى الأوقات المناسبة.

٢٠- السعادة تأتى من داخل الإنسان وليس من خارجه.. أنت تستطيع أن تسعد نفسك هل هذا صعب؟.

٢١- المال.. ليس الرزق الوحيد ولكنه واحد بالمائة من الرزق.. السعادة والإستقرار.. القبول لدى الناس.. العلم.. الزوجة.. الأولاد.. هيا إستكمل المائة.. يمكن أن نجد فيك اكثر منها..

٢٢- إستكمالا للبند السابق.. فإن الرزق موزع بين البشر بالتساوى.. فهذا يأخذ جزء.. وذاك يأخذ مثلها ولكنها موزعه بنسب مختلفة والنتيجة واحدة.. المهم أن تقتنع بذلك.

٢٣- لا تأخذ قرارا مصيريا منفردا.. إستشر.. إسأل.. أستعين بأهل الخبرة وأهل الثقة.. حتى لا يفرح أهل الملامة.

٢٤- جاور السعيد يسعدك وجاور التعيس تتعس.. لك أن تختار

٢٥- الوقت نعمة.. وضياع الوقت نقمة.. وإستثمار الوقت متعة.

٢٦- يجب أن يكون المهندس الناجح ذو نظرة ثاقبة.. بعيدة المدى.. كما يجب ألا تنظر تحت قدميك.. إتقن النظر.. أنظر إلى المواضيع نظرة شمولية.. من بعيد.. ومن قريب حتى فى معاينة العمارات.. ننظر إليها من علـى بعد.. ومن جميع الإتجاهات.. كما أنك يجب أن تنظر إلى العمارات المجاورة.. هل وصل إليك ما أريد؟.

٢٧- عندما تصمم ماكينة.. فإنك تفترض أقصى احمال يمكن أن تتعرض لها ونضرب فى ١,٥ كمعامل أمان.. وأنت مع نفسك.. لا تصل بها إلى الحد الأقصى.. حتى لا تنهار تدرب على ذلك.

٢٨- أن تكتب شيكا هذا شئ فيه خطورة.. أن تضمن أحدا.. هذا شئ أخطر.. أن تضمن نفسك فهذا شئ أقل خطورة.

٢٩- يجب أن تتوقع أى شئ من أى إنسان فى أى وقت.

٣٠- ليس بالأدوية يعالج الإنسان.. ولكنى بالإرادة والثقة.

٣١- المعرفة.. كنز.. لأن هناك براءات إختراع وحقوق معرفة تساوى مليارات.. فهل تريد أن تكون ملياردير معرفة.. أم تريد أن تكـــون مليـــونير مـــالى.. المفاجأة أنه فى الحالتين يجب أن يكون عندك المعرفة.

٣٢- المعارض مدرسة.. المؤتمرات جامعـــة.. المنتـــديات.. معهـــد.. الكتـــب.. والمكتبات دراسات عليا ودكتوراة.

٣٣- ما تخجل أن تفعله أمام الناس فهو خطأ وحرام.

٣٤- حدد لنفسك هدف قريب.. وهدف متوسط.. وهدف بعيد.. وتعلم كيـــف تقـــيم أدائك.. وتصحح الطرق التى تؤدى إلى هذه الأهداف.

٣٥- الصحة البدنية كنز.. والصحة النفسية كنزين.

٣٦- إذا كان ولابد أن تقول لا قولها فورا.. وإذا كان ولابد أن تقول نعم.. قولهـــا لاحقا.

٣٧- **حدود التعامل هامة جدا للمهندس الناجح.. يجب أن يكون لك طريقه معامله مع:**

- الرئيس.
- الزميل.
- المرؤوس.
- وشتان بين هذا.. وذاك.. وتلك.

٣٨- أجعل لك كارت شخصى.. وإجعل لنفسك سياج وإطار وكارت أحمر مكتوب عليه ممنوع الإقتراب والإختراق و لكن التصوير مسموح .

٣٩- السعادة أن تنام وليس فى نفسك شئ لأحد.. ولا لأحد شئ فى نفسك.

٤٠- أنت مسير ومخير.. وإياك أن تخلط بينهما وتكون مجبر.

٤١- هل تريد أن تكون.. أو تريد ألا تكون حدد لنفسك طريق بإسمك.. شريطة أن يكون محفورا فى نفوس الآخرين.

٤٢- **هل نظمت دخلك.. أم أنه يصرف على الأكل والمسكن فقط إليك هذه النسب المقترحة للدخل.**

مسكن ٢٠ %
ملبس ١٠ %
مأكل ٢٥ %
ترفيه ٥ %
تعليم ١٠ %
توفير ١٠ %
تأمين ١٠ %
علاج ١٠ %

الإجمالى ١٠٠ %

٤٣- قبل أن تدرس أى مشكلة حدد السبب وهل أزيل وكيفية تلاشيه فى المستقبل ثم حدد العلاج المناسب.. ونفذه.

٤٤- كن قنوعا.. بطموح

٤٥- كن راضيا.. بإيمان

٤٦- كن حازما.. بعدل.

٤٧- كن صادقا.. بجد.

٤٨- كن مطلعا.. بحماس.

٤٩- كن صامتا.. بفكر.

٥٠- كن مستمعا.. بثقة.
٥١- كن نشيطا.. بحرص.
٥٢- كن واثقا.. بإيمان.
٥٣- كن باحثا.. بنتيجة.
٥٤- كن قارئا.. بثقافة.
٥٥- كن قدوة.. بمثل.
٥٦- كن صبورا.. بإيمان.
٥٧- كن رفيقا.. بقوة.
٥٨- كن شجاعا.. بحذر.
٥٩- كن أنيقا.. فتحب.
٦٠- كن ذكيا.. فتكسب.
٦١- كن متواضعا.. بثقة.
٦٢- كن قويا.. بحق.
٦٣- كن لبقا.. بتمعن.
٦٤- كن ثاقبا.. بسهم.
٦٥- كن ناظرا.. بتمعن.
٦٦- كن إيجابيا.. بتفاعل.
٦٧- كن حريصا.. بقدر.
٦٨- كن كريما.. بقدر.
٦٩- المهندس الناجح يكون عنده القدر الكافى من المعلومات الأدارية والقانونية والتأمينية والمالية والمحاسبية والإجتماعية.. ويكون عنده أيضا القدرة على التعامل مع كل الفئات والطبقات والمستويات.. كل بأسلوبه.
٧٠- لا تبكى على اللبن المسكوب.
٧١- لا تؤجل عمل اليوم للغد.

٧٢- لا تكن جامدا فتكسر.

٧٣- لا تكن لينا فتعصر.

٧٤- لا تكن سلبيا فتفشل.

٧٥- لا تكون خجولا فتهمل.

٧٦- لا تكن ممسكا فتكره.

٧٧- لا تعبر الجسر قبل أن تصل إليه.

٧٨- تأقلم مع أنت فيه حتى تصل إلى ما تريد.

٧٩- العلم والمال وجهان لعلمه التقدم.

٨٠- أسأل نفسك كل مساء.. ماذا حققت.. وماذا إكتسبت.. وأسأل نفسك عن أخطاء هذا اليوم.. طور وطهر نفسك.

٨١- راجع نفسك.. لوم نفسك.. صادق نفسك.. أسعدها تسعدك وتسعد الآخرين.

٨٢- أتضئ شمعة أحسن من تطفؤها وتلعن الظلام.

٨٣- البصر والبصيرة من نعم الله على الأنسان وإذا فقدت أحداهما فإعتمد على الأخرى.

٨٤- أن تنتقد هذا شئ بسيط.. وأن تنقد فهذا شئ يسير.. المهم أن يكون النقد بناءا.. وأن تستفيد من الإنتقاد مما يحقق الفائدة.

٨٥- النظام.. الترتيب.. التبويب.. المراجعة.. التصحيح.. الثقة.. كل هذه الكلمات من قاموس الناجحين.

٨٦- كثير التغيير.. قليل الحصد.

٨٧- اليأس.. الملل.. العصبية.. التسرع.. التفكير العشوائى.. قلة التركيز.. خيانة الأمانة.. كل هذه الكلمات من قاموس الفاشلين والمحبطين.

٨٨- أن رغيف الخبز يكفى شخصان.. محبان.. متفاهمان.. متفائلان..وإتقان فى الغد.

٨٩- الفتوى بعدم العلم.. أحسن من الفتوى بدون علم.

٩٠- كم مرة غيرت فيها سيارتك.. وكم مرة غيرت موبايلك.. وكم مرة غيــرت فكرك وطورته.

٩١- هل عندك هواية تفرغ فيها شحناتك الزائدة.. هل لك خلوة.. تتصافى فيها مع نفسك.. هل لك سجدة تصالح بها مع ربك.. أن كانت الإجابة بنعم فأنت سعيد وأن كانت بلا فعليك بالمراجعة قبل فوات الأوان.

٩٢- أن للمكان الذى تعقد فيه إجتماعاتك مع مرؤسيك.. تأثير قــوى فــى نجــاح الإجتماع أو فشله.. وهذا يسمى بلغة المكان.

٩٣- عند حدوث مشكلة ما.. فهذا شئ عادى ولكن الغير عادى.. أن تكون مواجهة هذه المشكلة بطريقة خاطئةفتتضاعف المشكلة.. بمعنى أننا عمومــا نواجــه المشكلة بالعزيمة والإدارة والدراسة ووضع الحلول المنطقية.. فهــذا تحليــل جيد وممارسة حقيقية فى هذه الحياة المليئة بالمشاكل.. وهذا يسمى مهارة حل المشكلات.

٩٤- **أعلم أن التذكر لدى الفرد يمر بثلاث مراحل:**

الأول : التسجيل والتعليم والإكتساب.

الثانى : الحفظ والإحتفاظ.

الثالث : الإستدعاء.

٩٥- من الإدارة أن تحبب الشخص الآخر فى العمل الذى تقترحه عليه.

٩٦- عندما تقدم إقتراحات لمرؤسيك إجعلها مهذبة ولا تصدر فى صورة أوامــر صريحة.

٩٧- إذا إستطعت أن ترى الإشياء من وجهة نظر الشخص الآخــر.. فهــذا مــن سمات الإدارة الناجحة.

٩٨- الإعتراف بالخطأ ميزة.. وهى أول طريق التصحيح.

٩٩- أحسن وسيلة لتجنب الجدال هو تجنبه.

١٠٠- أن ذكر محاسن من أمامك هو اول الطرق لكسب قلبه.

١٠١- أن الإبتسامة واللين يحققان مالم تحققه العبوس والشحوب.

١٠٢- أن أكون شجاعا.. مجاملا.. متعاطفا فهذا شئ جميل.. ولكن إذا عاد ذلك على نفسى بالضرر.. فأنا لا أحب أن أكون كذلك.

١٠٣- الإستقرار النفسى.. الإستقرار العاطفى.. الإستقرار العائلى.. الإستقرار الصحى هذه الإستقرارات تحتاج منك لقرارات.

١٠٤- إذا لم تأت الرياح بما تشتهى السفن فلا تصارع الأمواج وسايرها.

١٠٥- ما يأتى به الريح.. تأخذه الزوابع ولا يحصد الإنسان حصادا جيدا إلا من زرع جيد فى أرض صالحة تروى بماء نقى.

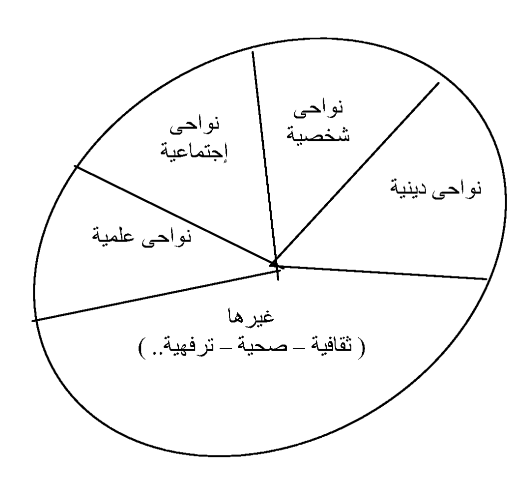
١٠٦- لى صديق عزيز.. معاق جسديا.. وفاقد البصر.. يقود أسرة كبيرة وتجارة رائعة ومصنع كبير ويعمل ما يعجز عنه أبطال رفع الأثقال.. وكمال الأجسام.

فن إدارة الوقت time management:

الوقت من أهم الأشياء التى يحرص عليها الإنسان نظرا لمحدوديته لـذلك كـان هناك العديد من الأمثال والحكم التى تحث على عدم ضياع الوقت مثل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك".

و الوقت شئ محدود أى أنه له بداية ونهاية فالإنسان عندما يولد تكون هذه هـي البداية ويبدأ العدد التنازلى حتى وفاته وتكون هذه هيالنهاية وأيضا كمثال آخر عنـدما تقوم بأداء إمتحان فهناك وقت لبداية الإمتحان ووقت لنهايته إذا فأهمية الوقت جـاءت من محدوديته والأولويات التى تؤدى خلال هذه الفترة المحدودة لذلك كان لزاما علـى الإنسان أن يقوم بعملية تنظيم أو إدارة لهذه الفترة المحدودة ومن هنا ظهـر مصـطلح إدارة الوقت " time management ".

فلكل إنسان إحتياجاته التى يقوم بها فى فترة معينة من الوقت وكل إنسان يختلف إختلافا كليا أو جزئيا عن أى إنسان آخر من حيث نواحى إستغلاله للوقـت والشـكل الآتى يوضح النواحى المختلفة لإستغلال الوقت بالنسبة للناس بصفة عامة.



النواحى المختلفة لإستغلال الوقت:

فكل إنسان حسب تكوينه وإحتياجاته و يقوم بناءاً على هذا بإستغلال الوقت فى نواحى الحياة المختلفة ومن الممكن أن تطغى ناحية على أخرى بمعنى أن الأنسان قد يهتم بالنواحى الصحية والرياضية أكثر من النواحى الشخصية فلكل إنسان طبيعته الخاصة حسب شخصيته و تكوينه و إحتياجاته كما ذكرنا.

فالناس بطبيعتهم مختلفون من حيث الميول والطباع لذلك يجب على كل إنسان أن يعرف إحتياجاته وميوله وأفكاره ومن هنا كان لزاما أن يقوم كل إنسان بعملية تحليل للنفس أو الشخصية الخاصة به أو " self analysis " حتى يتثنى له معرفة ميوله وإحتياجته.

وعملية تحليل الشخصية أو النفس ليست من العمليات الصعبة ولا السهلة لأن الإنسان يجب أن يكون صادقا مع نفسه ومتوافقا معها يعرف ماذا يريد ومتى يريد وماذا سيفعل لتحقيق ما يريده.

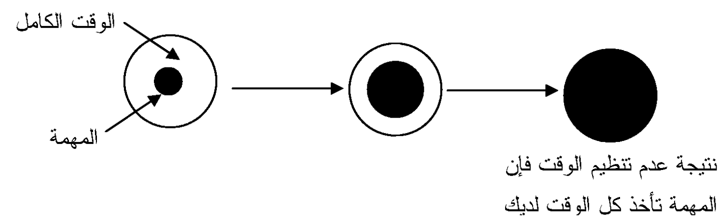
لذلك يجب تحديد نقاط القوة والضعف أو مواطن التطوير فى الشخصية وهل هى متوافقة كما يجب لتحقيق الأهداف أم لا.

قم بتحديد أهدافك بعد سنة من الآن حدد ماذا تريد فى المجال العملى والشخصى والإجتماعى... ثم حدد ماهى نقاط القوة والضعف فى شخصيتك التى ستساعدك على تحقيق هذا الهدف.

والآن وقد حددت أهدافك ونقاط ضعفك وقوتك ولكن لم تحدد جدول زمنى لتنفيذ ذلك لانه يجب أن يكون لك جدول زمنى محدد لأننا كما أشارنا أن الوقت محدود. مثال ذلك :-

- إذا أردت الحصول على شهادة معينة فمتى تريد ذلك ؟
- فى أى شهر فى أى عام ؟
- هل لك القدرة المالية والإمكانيات لذلك ؟
- هل تفكر فى قدرتك على إيجاد وقت للدراسة ؟

- هل قدرتك على الإستعياب تتسع لهذه الدراسة كل هذه الأسئلة يجب أن تكون بذهنك لأنك إذا حددت هدف ولم تستطيع تحقيقه فإنك ستصاب بالإحباط أو أذا لم تحدد له جدول زمنى فإن المهمة أو من الممكن أن تطغى على كل الوقت لديك لذلك ظهرت نظرية تمدد الوقت.



نتيجة عدم تنظيم الوقت فإن المهمة تأخذ كل الوقت لديك

و يتضح من الشكل السابق :

أنه يجب عند تحديد مهمة معينة أن يتحدد معها المدة الملائمة لها حفاظا على الوقت و الجهد .

لذا يجب أن تعرف متى تبدأ بالهدف ومتى تنتهى منه وماذا حققت فى هذه الفترة هذا هو الإستغلال الأمثل للوقت.

والهدف الذى تبحث عنه كما أشرنا يجب أن تكون قادرا على تحقيقه ماديا ومعنويا وشخصيا حتى تستطيع تنفيذه بدون أى زيادة فى وقت التنفيذ وبدون أن يطغى على باقى نواحى الإنسان الشخصية والإجتماعية و المالية ...

فمن الجيد أن تقوم بعمل جدول لبيان أهدافك ومواعيد تنفيذها ويكون بمثابة بداية تنظيم للوقت ولكن قبل ذلك يجب أن تقوم بعملية رصد أو monitoring لأنشطتك اليومية والأسبوعية وترى أين تصرف أو تستغل وقتك وهل تستطيع توفير وقت لازم لتحقيق هدفك.

و الآن وقد قمت برصد نشاطاتك والمهام التى تقوم بها يوميا دعنا نصنفها إلى ذات أهمية قصوى وكثيرة التكرار وذات أهمية أقل (أى يتكرر فعلها مرة أو مرتين

أسبوعياً) يمكن أن تنظر إلى أكثر الأشياء إستهلاكا للوقت و تعالجها و تستثمر الوقت الذى يمكنك توفيره .

و الأن هل حددت أهمية تلك الأشياء وكم تستهلك من وقتك وهل مـــن الممكـــن تخفيض هذا الوقت....؟.

تعالى نجرب جدول تنظيم الوقت أو جدول (أيذنهور) لكى تقوم بعملية التنظـــيم وتقلل من الوقت المفقود:

الموضوع	مستعجل	غير مستعجل
هام		
غير هام		

والآن أكتب الأشياء التى وجدتها نتيجة رصدك لحياتـــك اليوميـــة والأســـبوعية وحاول أن تصنفها إلى هام ومستعجل أو هام وغير مستعجل أو مستعجل وغير هام أو غير هام وغير مستعجل.

هذا التصنيف بالنسبة لشخصيتك أنت وحسب أسلوب حياتك لذلك فإنك تصـــنف وتجهز إحتياجاتك من حيث الأولويات والأهمية و العائد .

إذا أنت قد قمت بنفسك بترتيب إحتياجاتك والآن هل ترى فى الجـــدول أشـــياء هامة كثيرة ومستعجلة ولكنها متضاربة فى وقت التنفيذ أم لا...؟.

وفى هذه الحالة هل فكرت فى التفويض أو أن تجعل شخص أخر يقوم بهذا العمل.

هذا هو التفويض يمعنى أن يقوم شخص آخر بعمل ما ولكن تحـــت إشـــرافك فالتفويض لا ينفى مسئوليتك لأنك مسئول عن كل شئ وكل ما تفعله أنك وجدت مـــن ينوب عنك فى العمل

والتفويض نوعان :

١- **تفويض فعال :** وهو أن يقوم الشخص بالعمل على أكمل وجه ويكون مختص بهذا العمل مما ينتج عنه تميز الأداء.

٢- **تفويض غير فعال :** وهو أن تفوض شخص ليس على دراية بالعمل مما يودى إلى فشل مهمته التى يقوم بها وهذا يؤثر بالسلب عليك لأنك كما ذكرت أنت الذى يتحمل المسئولية لذلك يجب مراعاة إختيار الشخص الذى ستقوم بتفويضه بحيث يكون على دراية بالعمل لكى يكون هذا التفويض فعالاً.

و لكن هناك أسباب أخرى لعدم التفويض :

١- الإحساس بعدم الثقة فى الشخص المفوض له بالعمل مما يؤدى إلى فقد الثقة فى أنه من الممكن أن يقوم به.

٢- الإحساس بالمخاطرة بسبب تفويض شخص آخر.

٣- الخوف من عدم إلمام الشخص المفوض بالأمر برمته أو بظروف المهمة أو العمل.

فإذا لو لم تجد من تفوضه فمن الممكن أن تقوم بتأجيل العمل لأجل غير مسمى أو إلغاؤه لأنه ليس لديك وقت ولكن من الممكن إستخدام طريقة WBS

(**work break down structure**) أو تكسير المهمات الكبيرة بحيث تستطيع أن تقسمها إما على مراحل لكل مرحلة وقت معين لا تزيد عنه ونضع وقت لنهاية المهمة dead line time أو تقوم باستخدام نظرية الخمس دقائق أو " five min theory " والتى تقول أنك إن كان لديك عمل يمكن أداءه فى خمسة دقائق والخمس دقائق هنا هى الوقت المتاح الآن فقم بعمل المهمة ولا تدع الوقت يمر عليك دون أن تفعل شيئاً.

والآن بعد أن قمنا بإعداد الجدول وعلمنا قدرتنا والمسئوليات الملقاة علينا ولكننا لا نسى أن هناك بعض المعوقات التى من الممكن أن تؤدى إلى تأخير بداية أو نهاية العمل منها مثلا المرض والمواصلات وأشياء أخرى كثيرة أما شخصية أو جتماعية...

تقوم بتأخير العمل أو تأجيله أو حتى إلغاءه لذلك فمن الضـــرورى أن تعــرف نفسك وتدرس إحتياجاتك وقدراتك فهى فقط التى ستودى بك إلى تنظــيم وقتــك وأداء أعمالك أو مهامك بصورة متميزة.

كيف تصبح رجل أعمال:

لكى تصبح رجل أعمال ناجح عليك القيام بالأتى :

- معرفة خطة التنمية فى البلد المراد الإستثمار بها.
- تحديد مجال الإستثمار : (زراعة – صناعة...).
- معرفة أنواع المشروعات التى سيستثمر فيها.
- إختيار وتحديد نوعية المشروع (إنتاجى – تجارى – خدمى).
- دراسة البيئة الخارجية الكلية للمشروع : (سياسية – إجتماعية...).
- تحليل المناخ الإستثمارى.
- معرفة القوانين والمميزات الإستثمارية.
- دراسة البيئة الخاصة بالمشروع : (موردين – صناعة – جمعيات أهلية – حكومية – منافسين – مستهلكين).
- تحديد فرص الإستثمار المتاحة.
- دراسة السوق وتحديد ما هو حجمه ؟.
- ما النمو المتوقع لهذه السوق فى السنوات المقبلة؟.
- ما هو القدر المستهدف من السوق للمشروع؟.
- تحديد المشروع وموقعه المقترح.
- تحديد شريحة المستهلكين الذين سيتعامل معهم المشروع (ليشبع حاجاتهم ورغباتهم بمنتجاته أو خدماته) وأسواقهم.
- تحديد المستوى الداخلى للمشروع من حيث الحجم والنوع.
- تحديد إنتاجية المشروع هل هو (موسمية أو دائمة أم طلبيات).
- تحديد الطرق الصناعية البديلة وأثر كل منها على تكلفة الإنتاج.
- تحديد المستوى التكنولوجى.
- تحديد الأصول الرأسمالية.
- تحديد المهارات والخبرات الملائمة ومواد الخام.

- تحديد التكاليف الإستثمارية ومصادر التمويل.
- تحديد تكلفة الإنتاج والمصروفات البيعية والإدارية.
- إتخاذ القرار الإستثمارى.
- المتابعة والتوجيه.
- الرقابة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذها.

القيام بالدراسات المتخصصة للمشروع :

- تسويقية.
- إنتاجية وفنية.
- المشتريات.
- الموارد البشرية والعمالة.
- التمويل والمالية.
- بناء نظام المعلومات الإدارية للمشروع.
- إدارة المشروع : (تخطيط – تنظيم – تنفيذ – رقابة – إتخاذ قرارات – تقييم أداء).

التخطيط للمنشأت ككل ولكل فرع إن وجد ولكل من المجالات التالية والوصول إلى الخطط المناسبة :

- التسويق.
- الإنتاج والعمليات.
- المشتريات والمخازن.
- الموارد البشرية.
- التمويل والمالية.

- النظام المحاسبى.

- التنظيم : لكل مجال من المجالات السابقة والوصـــول إلـــى الهيكـــل التنظيمى المناسب.
- التنفيذ.

الخطط السابقة الموضوعة للمشروع:

- الأفراد.
- المالية.
- المشتريات.
- الإنتاج.
- التسويق.
- والتنفيذ بالتنسيق والتكامل والتعاون اللازم بين الإدارت المختلفة والوصول إلى الأداء بكفاءة وتحقيق الأهداف بفعالية.
- المتابعة : متابعة التنفيذ ومتابعة نتيجة الأداء مع التوجيه اللازم للوصول إلى الأداء بكفاءة وتحقيق الأهداف بفاعلية.
- تقييم الأداء والرقابة : وتحديد مدى تحقيق المشروع لأهدافه.
- إتخاذ القرارت : إتخاذ القرارات اللازمة وتنفيذها.

الباب الثاني

النواحي النفسية



الباب الثاني: النواحي النفسية

سرطان القلق

لى السبق أننى أول من شبة القلق بالسرطان.. وأعتبره أصدقائى سـبق علمـى لى.. وقد شبهت القلق بالسرطان.. لان خطورته فى نظـرى لا تقـل عـن خطـورة السرطان.. لأن القلق يدمر صاحبه ويصيبه بأمراض خطيرة فى جميع أجزاء جسمه.. ويكون سببا فى مشاكله النفسية والإجتماعية والعملية وغير ذلك.

والأخطر من ذلك أن نسبة إصابة الناس بالقلق.. غالبا مـا تكـون أكثـر آلاف المرات من إصابتهم بالسرطان.

ولو علمت أن ٨٠ % ممن بعالجون بالمستشفيات أو بمنـازلهم مـن أمـراض عضوية.. غالبا ما يكون سببها القلق وتوابعه.

ولو علمت أن ٨٠ % من الفاشلين فى حياتهم يكون القلق هو مدمرهم إذن ماذا تنتظر.. قبل أن تأخذ قرارك بمحاربة القلق.. تعالى معى أعطيـك الأمثلـة الكافيـة.. وهدفى أن تستغلها أحسن إستغلال.. وستكون النتائج مبهرة....

العدو اللدود:

ان القلق هو العدو اللدود لانه يقتل الوئام مع النفس.. ويدمر الوئام مع الناس..

وقد أدرك ديل كارنجى المفكر وصاحب معهد العلاقات الإنسانية ومؤلف الكتب الأكثر مبيعا فى العالم.. أدرك أنه لا عناء لإنسان كائن من كان إذا كان يرجو السعادة وينشد النجاح فيها.. على ان يظهر العدو الذى يقلل من أمن النفس ويسلبها الطمأنيية.. ويقوض سلامتها.. ويقف سدا منيعا دونها ودون أسباب السعادة والصحة والنجـاح.. وذلك هو العدو اللعين.. والسرطان المخيف.. ألا وهو القلق.

أن الخوف والحياء وفقدان الثقة والقلق هم مدمرات للحياة السعيدة.

إن القلق ليس إحساس فقط لكنه مرض مزمن يلازم الانسان فى حياته.. ويسلب الإنسان البهجة.. بل ويقضى على بهجة الحياة.

ويقضى على أعمال الناس ويقلل من مواردهم ورزقهم بجانب أنه يولد الاحساس الهدام ويلغى كلمة السعادة من قاموس الحياة كله..

أسباب القلق :

القلق من المستقبل.. لقد قال الاديب الانجليزى توماس كارليل " ليس علينا أن نتطلع للهدف يلوح لنا باهتا على البعد وإنما علينا أن ننجز ما بين ايدينا من عمل واضح.

إن فلسفة الحياة فى حدود اليوم فلسفة عظيمة لان احسن استعداد للغد هو أن نركز كل مجهوداتنا وذكائنا فى انهاء عمل اليوم على احسن ما يكون هذا هو الطريق الوحيد الذى نستعد به للغد.

وهذا لا يعنى أننا لا نفكر فى الغد ونعد له العدة ولكن لا يجب أن نهتم له.. فالهم مرادف للقلق ان الفرق بين التفكير المتزن والتفكير الأحمق.. هو أن التفكير المتزن يعالج الاسباب والنتائج أما التفكير الاحمق فإنه يؤدى الى التوتر والانهيار العصبى فمبدا (خطوة بخطوة يكفينى) هو من الأمور التى تحقق الراحة النفسية ويعد تشبية الحياة بالساعة الرملية من أحسن التشبيهات وهى عبارة عن إناء شبة الكوب ينتهى بفتحه صغيرة الى إناء اخر.. وهذه الفتحة لا تسمح بمرور إلا حبة رمل واحدة وكانت قديما تستخدم بديلا عن الساعة حيث يتم حساب الوقت بكمية الرمل الذى يسقط من الإناء العلوى إلى الإناء السفلى وقد شبة أحد العلماء الحياة بهذه الساعة الرملية حيث قال أننا لا نستطيع أن ندفع بأكثر من حبة رمل واحدة فقط تمر بين الانائين هكذا الحياة.. فعندما نستيقظ فى الصباح نجد مئات الاعمال فى انتظارنا فإذا لم نرتب هذه الاعمال ونصنفها كل بدوره وعلى حدة.. فإننا نعرض كياننا الجسمانى والعقلى لخطر عظيم والنتيجة هى:

حبة رمل واحدة فى الوقت الواحد.

عمل واحد فى الوقت الواحد.

و بذلك تستطيع ان تنجز اعمالك بدون قلق.

السؤال الذى أوجهه لك الأن : هل تستطيع أن تعيش جزء من الثانية من الماضى الفسيح الذى ولى؟... أو أن تعيش جزء من الثانية فى المستقبل المجهول ؟... إذا أجبت بلا فأعطى للقلق إجازة.. وأبعده عن تفكيرك.. وعن نفسك وعش اليوم بيومه.. وإنجز أعمال اليوم بدقة... لقد قال الرؤاى الكبير روبريت لويس:-

" كل إمرئ يستطيع أن يحمل عبئه.. مهما ثقل.. إلى أن يسدل الليل سدوله... وكل إمرئ يستطيع أن ينجز عمل يوم واحد مهم وكل إمرئ يستطيع ان يعيش قرير العين راضياً.. صبوراً.. محباً..إلى أن تغرب الشمس وهذا هو كل ما تبغيه منا الحياة".

وقد قال الرومان قديما " استمتع باليوم او استمسك باليوم".

مقاومة القلق:

إذا واجهتك مشكلة وسببت لك القلق فما عليك إلا إتباع الآتى :

١- حلل الموقف بأمانة وموضوعية.

٢- حدد أسوأ ما يمكن يحدث.

٣- إنتقاد ما يمكن إنقاذه.

وقد قال أحد الفلاسفة الصنيين :

"إن الطمأنينة لا تاتى إلا مع التسليم بأسوأ الفروض.. يرجع ذلك من الوجهه السيكلوجية إلى أن هذا التسليم يحرر النشاط من القيود".

وكمثال لتطبيق هذه النظرية فقد ذكر ديل كارينجى أن أحد الأشخاص كان يعانى من مرض خطير بالمعدة وقد كان هذا المرض السبب فى فقدان الوظيفة... ولم يعد أمام هذا الرجل إلا إن ينتظر الموت البطئ.

ولكن هذا الرجل ضحك على هذه الظروف وأخذ قرار خطيراً.. وقــال لنفســه طلما لم يبقى لى إلا إياماً قليلة.. فلماذا لا أستمتع بها على الوجه الأمثل.. وتذكر أنــه كانت من أمنياته أن يطوف العالم.. وقرر أن ينفذ هذه الأمنية قبل أن تنتهى حياته ؟؟

وقد حذره الأطباء من هذه الخطوة.. ولكنه قرر أن ينفــذ أمنيتــه.. وإشــترى التذكرة على المركب التى ستطوف العالم وأشترى أيضاً تابوتاً وأخذه معه فــى هــذه الرحلة وعاش هذا الشخص على المركب كأنه إنسان عادى.. وأكــل وشــرب وأخــذ يلهو.. وإكتسب أصدقاء جدد.. وعاش حياه طبيعية ونسى ما عنده من أمراض حتــى وصلت الباخرة الى الهند.. أشفق على حالة البشر هناك وأحس أنه فى نعمة كبيــرة.. وهناك باع التابوت.. وإمتنع عن القلق.. وشفى الرجل من أمراض معدته.. لقد طبــق هذه النظرية التى ذكرتها سابقاً ونجح فى تنفيذها وأتت بنتائج باهرة.

وأكرر إذا واجهتك مشكلة وإنحدرت قدماك إلى بحر القلق.. فقبــل أن تغــرق.. أنقذ نفسك ب ٣ أطواق نجاة:-

الطوق الأول : إسأل نفسك ما هى أسوأ لما يمكن حدوثه.

الطوق الثانى : هيئ نفسك لقبول أسوأ الإحتمالات.

الطوق الثالث : نفذ خطة إنقاذ ما يمكن إنقاذه بثقة.

- أن الخوف يقتل صاحبه.. إن الخوف أشد من طلقات الرصاص.. إن الخوف والقلق وجهان لعملة التدمير.
- أن قرحة المعدة تاتى من تقلب العاطفة وإضطراب الأحساس.
- أن قرحة المعدة لا تأتى مما تأكله ولكن تأتى مما يصيبك من قلق وخوف.
- أن الخوف يسبب القلق والقلق يسبب توتر الأعصاب وحدة المــزاج ويــؤثر على أعصاب المعدة ويحول العصارات الهضمية إلى عصارات سامة تؤدى إلى قرحة المعدة.
- أن أربعة من كل مرضى ليس لديهم أمراض عضوية ولكن أمراض متعلقــة بالخوف والقلق وتوابعها.

- لو تعلم ما يلحقة القلق بنفسك من أضرار ما سمحت للعواطف الهدامة أن تسيطر عليها فإذا أردت أن تكف عن الكفاح ضد نفسك فلا تقلق.. هذا ما قاله الدكتور كارينجى.
- رجل ضد نفسه.. أو رجل لا يعرف مصلحة نفسه.. ذلك الرجل الذى يقلق.. ويخاف ويتفتح عقله للعواطف والهواجس الهدامة والقلق يجعل الرجل القوى العتيد يعيش على مقعد ذو عجلات.

هل تريد المزيد.. أم أنك عاهدت نفسك أن تبتعد عن الخوف والقلق مهما واجهت من صعاب عليك التحكم فى عواطفك.. أحساسيك.. إنفعالاتك.

لقد قال أحد الفلاسفة عندما عين عمدة فى بلده :

" أننى أستطيع أن أهتم بشئونكم بيدى ليس بكبدى ورئتى ".

و رجال البورصة إذا هيمن على عملهم الأعصاب فقدوا أنفسهم.

أعمل وتحكم بيدك لا بدمك وكبدك وأعصابك.

إذا لم تستطيع مكافحة القلق والخوف... فإنهما سيؤثران على صحتك ويقللان من سعادتك وتكون انت ضد نفسك.

مكافحة القلق :

لكى تستطيع مكافحة القلق يجب أن :

١- تعرف الحقائق عن سبب القلق.. وهو أول طرق المكافحة ماذا لو ركزت جهدك وتفكيرك فى إستخلاص الحقائق المحددة حول أسباب القلق والخوف بشرط ان يكون ذلك بموضوعية وشفافية وعدم تحيز وأن تدون تفاصيل المشكلة لأن ذلك هو نصف الحل.

٢- قم بتحليل الحقائق بموضوعية وبدقة.

٣- إتخذ قرارا حاسما للمواجهة.. ونفذ القرار شجاعة وبثقة.

المهندسون والقلق:

ان رجال الاعمال الذين لا يكافحون القلق يموتــون مبكــرا هكــذا قــال ديــل كارنجى.. الذى تعلمت شخصياً منه كيف أقاوم القلق وأكفاحه.

ورجال الأعمال هم أكثر الناس عرضــه للقلــق.. ولكــن بتحليــل المشــاكل بموضوعية نستطيع قتل هذا المرض اللعين ويكون ذلك بأن تسأل نفسك.. أو تســأل مساعديك:

١- ما هى المشكلة؟.

٢- ماهو منشأ المشكلة؟.

٣- ما هى الحلول الممكنة؟.

٤- ما هى أفضل الحلول لهذه المشكلة؟.

٥- **ما هى الطرق المناسبة لتنفيذ هذه الحلول قد تعودت شخصياً على إتباع هذا الإسلوب سواء مع المهندسين أو المقاولين أو المشــرفين أو الحــرفيين.. وفعندما يأتى أحدهم بمشكلة كنت أطلب منه أن يشرح لى :**

أ- ماهى المشكلة وماهى حدودها.

ب- ما سبب هذه المشكلة ومن المسئول عنها.

ج- ما التصرف السليم للحل وتكلفته والبدائل.

د- مدة التنفيذ ومن الذى سيقوم به وعلى نفقة من هذا ما كان يحدث فــى المشاكل التى كنت أواجها بالموقع وكيفية حلها بنجاح .

هلى لديك وقت للقلق؟

الإنسان بلا هواية...بلا هوية... والإنسان الذى يفتح للقلق بابا يستحق أن يدمره هذا المرض اللعين.. إشتعل بالعمل.. إشتغل بالهواية.. أدخل المكتبة.. مارس الرياضة.. إشترك فى الأعمال الخيرية.. فى الجمعيات الهندسية.. إشترك فى الرحلات.. قم بزيارة المعارض.. ثم بزيارة المتاحف.. جدد نشاطك.. جدد ذهنك.. جدد حياتك.. وقل للقلق ليس لدى وقت لك وقل له لم أُسلمك نفسى لتحطمها ولا تنسى أن الخوف صديق حميم للقلق و هما وجهان لعملة الدمار الشامل النفسى .

إن الباحثين والعلماء والمطلعين وأصحاب الأعمال الحرة قلما يصابون بأمراض القلق ولا بتوابعها طالما يتبعون نظرية " عش يومك " .. و نظرية علاج القلق السابق ذكرها.

وإليك هذه النظرية الهامة التى أقرها علماء النفس " إن ذهن الإنسان مهما كان خارقاً.. لا يستطيع أن يشتغل بأكثر من أمر واحد فى وقت واحد ".

ولكى تجرب بنفسك ذلك هيا إغمض عينيك وفكر فى منظر البحر أو النيل فى أخر زيارة لهما وأثناء ذلك فكر فى العمل المطلوب منك غدا.

سوف يطرد أحد التفكيرين الآخر.

وفى المصحات يعالجون المرضى النفسيين بأن يعملوا ويشتغلوا وهو ما يسمى **بالعلاج الوظيفى** إشتغل بالعمل.. وإنسى القلق.. فليس لديك وقتا له إبعده عن نفسك إن الحياة أقصر من أن نقصرها هكذا قال (دراتيلى) إننا غالباً ما يسمح لأنفسنا بالتوتر من أجل أمور تافهة بل أن بل قاضيا حكم فى ٤,٠٠٠ قضية طلاق قال أنك لتجد التوافق دائما وراء كل شجار يصيب الأزواج وقال قاضى أخر إن تصنيف القضايا التى تعرض على محاكم الجنايات فى نيويورك تقوم على أسباب تافهة.. أو إهانة عابرة.. أو جدال بين أسرتين.. كلمات خارجة.. البعد عن القلق يحقق لك الراحة... الهدوء.. وتبعدك عن شبح الخوف والقلق وتوابعهما الخطيرة.

لو شئت مسافرا على أحد الطائرات الى نيويورك.. وإنتابك قلق مـن حـدوث عطل بالطائرة.. أو حدوث تصادم بالممر عند الهبوط.. أو تعرضها لعاصفة شديدة فى الجو.. أو... أو... لو فكرت فى ذلك تصبح الرحلة رحلة جحيم بدلا من رحلة متعة.. ولكن كيف تبدد مخاوفك هذه أسأل نفسك... كم طائرة تحطمت فى مثل هذه الـرحلات على مدى ال ١٠ سنوات الماضية.. وما سبب تحطمها إذا عرفت أن هذا لا يحدث إلا بنسبة طائرة إلى كل ألف.. لأطمأنيت وإستمتعت بالرحلـة علـى أكمـل وجـه.. إن الإحصائيات تبدد القلق وتنزع الخوف.. وتجنبك مخاطرها الكثيرة.

دور الرضا النفسى فى مكافحة سرطان القلق:

إن فلسفة الرضا بما ليس منه بد.. هو فلسفة السعادة.. وعليك أن تحاول بقناعة أن تغير ما تستطيع تغييره دون ضجر.. والشجاعة أن ترضى بما لـديك وأن تسـعى لتحسينه ما إستطعت.. ولا تنظر الى الغير.

تحديد حد أقصى للقلق:

إن المقاولين الداخلين فى ممارسات فى أعمال المقاولات يضعون حـدا أدنـى لاسعارهم.. وبعد الحد الأدنى يكون المقاول متجهاً إلى الخسارة أما المستثمرون فـى البورصة فيضعون حداً أقصى لخسارتهم بمعنى أنهم فى المضاربات عند الوصول إلى الحد الأقصى لخسارتهم يتوقفون.. وأنت يا صديقى يجب أن تحدد حداً أقصا لقلقـك.. بمعنى ألا تحمل نفسك أكثر من طاقتها من حمل القلق اللعين.

و الأن دعنى أضرب لك هذا المثل فأنت عندما تصمم كـوبرى فإنـك تحسـب الأحمال الحقيقة المتوقعة.. وتقوم بالتصميم بمعامل أمان١,٥ هذه الأحمال الحقيقة كنوع من الأمان وأنت فى حالة تعرضك لأحمال نتيجة مشكلة معينة يجب إلا تحمل نفسـك أو تنفعل بنسبة ١٠٠ % هنا مكمن الخطورة.. يجب أن تتحرك فـى حـدود الأمـان النفسي بمعنى ألا تعطى الموضوع أو الانفعال أو القلق أكثر من ٥٠ % مـن حملـك حتى لا يحدث لنفسك إنهيارا.. وتتعرض لصدمات صحية أو نفسـية.. وهـذه فلسـفة

هندسية أو رؤية هندسية لواقع الحياة... حتى فى الحياة العملية يجب أن يكون هنـــاك حدا ادنى وحداً أقصى... فأنت إذا حددت موعداً مع أحد أصدقاءك فى ساعة محـــددة تبلغه أنك ستنتظره فى الساعة المحددة بحد أقصى ربع ساعة بعد هذا الموعد.. فتكون بذلك محافظاً على وقتك وعلى نفسك

لا تبكى على ما فات ولا فرح بما يأتيك

هب أنك حارساً لمرمى فريق كرة قدم ودخل مرماك هدفين متتـــالين فـــى أول خمسة دقائق نتيجة خطأ منك أو نتيجة سوء تقدير لمسار الكرة... وأنت الأن فـــى أول المباراة وباقى على نهايتها ٨٥ دقيقة.. أمامك حلين... الأول أن تفكر بعمـــق شـــديد وبحزن جارف عن هذين الهدفين وعن لوم المدربين لك.. وعمـــا ســـتقوله الصـــحافة والمجلات الرياضية و النقاد .. وبما بتقوله الناس عنك.. وعن نظرة مدرب المنتخـــب الذى يفكر فى ضمك للفريق القومى..و نتيجة هذا التفكير والبكاء على اللبن المسكوب سوف تفقد إسمك وسوف يدخل مرماك العديد من الأهداف بدون شـــك... أمـــا الحـــل الثانى فهو تطبيق ما تقرأه فى هذا الكتاب.. وتطبق نظرية أسواء الاحتمالات.. ونحلل المواقف وننسى الهدفين ونركز فى الملعب.. ربما تصد أهدافا صعبة.. تنسى الكل مـــا حدث.. وتقول لنفسك لست أول من دخل فى مرماه هدفان.. يجب أن أعـــوض هـــذه الاهداف وأحقق انجازا طيبا وباقى معى من الوقت ما يكفى ذلـــك.. بـــل ونشـــد أزر خطوط الدفاع امامك ويقول ديل كارنجى فى هذا الصدد إن الإنسان يجب ألا ينشـــر.. ولا ينتابه قلق لأمور حدثت فى الماضى.

السعادة والطمأنينة.. الرضا والقناعة.. هما وجهان لعمله الحياة الجميلة الهادئة.

القلق والخوف.. الارق.. هما وجهان لعملة الحياة الفاشلة.. التعيسة.. المريضة والمعروف إن المهندس غالبا ما يكون عمله غير نمطى وهو التخصص الوحيد الـــذى يتعامل مع فئات وأنماط مختلفة بدرجاتها المتعددة.. فإذا لم يكن مهياً ذهنياً ونفســـياً... وداخلياً.. متوافق مع نفسه.. معه ريموت كونترول يبعد القلق اللعـــين عـــن حياتـــه.. ويلغى الأرق من فراشه.. وتستطيع أن يسعد نفسك ويفهمها.. ويسعد من حولـــه مـــن

المركز إلى المحيط بمعنى الأقربون ثم الأبعدون ثم تتدرج فى إسعاد الآخرين هذه يـــا زميلى مفاتيح النجاح .. فهيا إعمل لنفسك نسخة ذهبية .

" وأنت يا صديقى لست من تفكر إنه أنت.. وإنما أنت ما تفكر

You are not what you think but what you think for you .

إن الفرق بين مواجهه المشكلة.. ودراسة أسبابها.. وكيفية حلها.. وكيفيـــة منـــع تكرارها.. وبين أن نقلق لحدوث هذه المشكلة.. ويذهب ذهنى بعيـــدا.. ويـــدق قلبـــى حزنا.. وأصاب بما يصاب به القلقين.. الفزعين.. والنتيجـــة أننـــى نســـيت المشـــكلة الأساسية.. وخلقت لنفسى مشكلة جديدة فى نفسى وفى ذهنى وفى صـــحتى والنتيجـــة معروفة إما مرض نفسى .. أو عضوى .. أو كلاهما .

يجب أن تكون قوياً.. لا تنال المشكلة منك شيئا.. حتى لو كانت هـــذه المشـــكلة خسارة ما نملك.. فالثقة فى النفس.. والموضوعية يستطيع أن نبنى ما تهدم.. وتعـــيش سعيداً أفضل مما كنت ويجب أن تأخذ من المحنة دروسا وحنكة.. لا غباءاً ولا قلقاً.

الإتجاه الذهنى:

إن للإتجاه الذهنى والشحن المعنوى تأثيراً كبيراً على قوتناً.. حتى إن قوتك قـــد تضاعف التركيز الذهنى القوى.. أو تحور قوتك بفعل التركيز الذهنى.

وهناك مقولة هامة جدا:

"هو أنه ما من شئ على الإطلاق بالراحة والطمأنينة والسعادة سوى نفسك".

ومقولة أخرى:

" أن أحقق انتصاراً سياسياً أو زيادة دخل أو شفاء مريض عزيـــز.. أو عـــودة صديق غائب.. كل هذه عوامل خارجية.. إن مبعث السعادة الحقيقة هى نفسك...".

وأنا دائما أقول " السعادة من داخلك.. لا من خارجك ".

فكر فى السعادة.. أو أطلبها تجدها ملك يديك.. من داخل نفسك لا من خارجها .

نصائح غالية:

- ان الوقت والجهد والتفكير فى القصاص من شخص معين سيعود بالضـــرر عليك اكثر مما يعود عليه.
- تذكر دائما ما لديك من نعم وصحة وفكر وإعلم أن كنوز الارض لا تســاوى إحداها.
- يجب إلا تتشبه بأحد.. كن إنت.
- حاول أن تحول السالب إلى موجب.
- يجب أن تقييم نفسك وتحدد الطريقة التى تريد أن يتعامل معك النـــاس بهـــا وليس العكس.
- إبتسم برزانة.. وإبتعد عن المرح الرخيص.. كن متفائلا بحذر.

الأن إليك القصة التى حدثت لأحد تلاميذى الذى قضـــى بـــالخليج حـــوالى ١٠ سنوات ثم حضر إلى مصر وأنشأ شركة للمقاولات من ٥ سنوات وفوجئت به يتصـــل بى وهو فى حالة تقترب من الإنهيار.. هدأت من روعه وسألته عما حدث له..فقال لى ان الضرائب أرسلت إليه مطالبة ٢٠٠٠٠٠ جنيه.. وأخذ يلعن اللحظات والايام فأخذت المحاسب القانونى الخاص بمكتبى.. وذهبت إليه.. فوجدته فى حالة يرثى لها.. وأطلع المحاسب القانونى على النموذج الضريبى الذى وصل لـــه.. فوجـــدناه نمـــوذج ١٨.. ووجدنا مبلغ الـــ٢٠٠,٠٠٠ جنية ما هو إلا تقدير جزافى لأعمال المكتـــب.. ولـــيس الربح.. وهنا سألت صديقى هذا :-

ما هى أسوأ الاحتمالات التى يمكن ان تحدث؟؟

فقال أن رأسمال كله ليس ٢٠٠٠٠٠ جنيه.. وليس أمامى إلا الســـجن فضـــحك المحاسب و قال له :

انك لم تحلل الموقف جيداً لعدم وجود معلومات كافية لديك عن هذا الموضوع.

قال صديقى : كيف ؟

فقال المحاسب : إن الضرائب لا تسجن إلا المتهرب منها فقط هذه النقطة الأولـــى.. أما النقطة الثانية فهى أن هذا النموذج الــذى إســتلمته (نمــوذج ١٨) ستعترض عليه.. ثم يأتى(نموذج ١٩) فإذا وافقت عليه كان بها.. وإن لا فمن حقك الإعتراض عليه أيضا ثم تحول إلى لجنة داخلية وإذا لــم تقتنع بقرارها فعليك الإعتراض أيضا إلى أن تصل إلى المحكمة هــذا بجانب أن مبلغ الــ٢٠٠,٠٠٠ جنية هو إجمالى الأعمال و ليست قيمة الضرائب المستحقة .

وهنا تدخلت وقلت لصديقى: ما نوع الشركة التى اسستها.. وما حدودها الضريبية.

فقال صديقى : شركة تضامن.

فقلت له : هل لديك دفاتر منتظمة.

فقال : لا.

وقال المحاسب : ما نوع معاملاتك وما هى الجهات التى تتعامل معها.

فقال الصديق : جهات قطاع عام وأخرى قطاع خاص.

وإكتشفت أن الصديق لم يؤسس كيان إدارى صحيح.. وأن معلوماته الضــريبية ضعيفة ولم يستعن بالخبراء فى هذا المجال عند التأسيس أو فــى تقــديم الإقــرارات الضريبية أو فى التعاملات الضرائبية عموماً .

المهم أن صديقنا قابل المشكلة بقلبه وأعصابه.. وكاد يتعرض لأزمة صــحية.. نتيجة عدم تحليله للموقف.. وعدم تحديد أسوا الإحتمالات التى يمكن أن تحدث.. ولــم يستعين بالخبراء عند تأسيس نشاطه.. ولم يكلف نفسه بالبحث عن الثقافة الضريبية.

الطريف أن صديقى هذا استفاد من قانون الضرائب الجديد وحصل على إعفــاء بنسبة ٩٠ % من المبلغ المتنازع عليه مع مأمورية الضرائب والذى كاد أن يصل إلى حد المحاكم.. والآن أذكره بالليلة العصيبة التى أستدعانى فيها.. ولكنه أخــذ درســاً لا ينسى...و تعهد لى بطبيق نظرية أسوأ الإحتمالات..و ألا يأخذ الموضوعات بقلبــه و

دمه و كبده .. و لكن يأخذها على حجمها الطبيعى بعيــداً عــن القلــق و الخــوف و الإنفعال.

وأنت يا صديقى القارئ.. حلل.. إدرس.. ثقف نفسك ضع أسوأ الإحتمــالات.. ضع الحلول.. إبدأ من التنفيذ.. لا تقابل مشاكلك بصدرك أو قلبك إضحك على المشكلة قبل أن تضحك الأن يا صديقى بعد أن إتبعت أسلوب البحــث والمعرفــة والإطــلاع والثقة.. وبعد أن قتلت القلق والأرق.. وبعد أن تعلمت كيف تتصرف فــى المواقــف الصعبة وكيف تهدأ من روعك.. بعد أن عرفت قدر نفسك.. وحافظت عليهــا.. أنــت الان متوافق مع نفسك.. محبوب.. شخصيتك جذابة.. مهتم بنفسك وبمظهرك.. تعلمت كيف يكون عندك هواية جميلة.. ليس عندك وقت فراغ.. ليس عندك وقت للتفكير فى توافه الأمور.. وأنت طبعا لا تدخن لان صحتك أمانة بين أيديك.. أنك انت ما تفكــر فيه...

يا صديقى قيمتك.. هى قيمة أفكارك.. انك فهمت نفسك حق.. وحددت الطريقــة التى تريد أن يعاملك بها الناس بها ولم تترك الحبل على الغــارب.. وتجعــل النـــاس يبخسونك حقك.. ويعاملونك بالطريقة التى يريدونها.

إنك الأن مبتسم برزانة.. لا تمزح مزاحا رخيصا.. فالتكن متفائلا بحــذر.. ولا تكن متشائما بشدة.. لا تعطى الثقة فى الناس بسهولة.. حتى لا تفاجأ بنزعها بسهولة.. كن وفيا أمينا ودودا.. صادقا.. طموحا.. رزينا.. باحثا.. مطلعا.. لك هدف سامى فى هذه الحياة.. إترك ذكرى جميلة لكل من يعرفك زود رصــيدك مــن حــب النـــاس.. والأقربون أولا وأعلم أن أقل الناس عرضه للأمراض.. أولئك الناس الذين يعرفون الله فى حياتهم..

البرمجه اللغويه العصبيه:

مبدأ (الخارطة ليست هي الواقع .:The Map Is Not The Territory):
وقد وضع هذا المبدأ العالم البولندي الفريد كورزيبسكي. ويعني به أن صورة العالم في ذهن الإنسان ليست هى العالم. فخارطة العالم في أذهاننا تتشكل من المعلومات التي تصل إلى أذهاننا عن طريق الحواس، واللغة التي نسمعها ونقرأها، والقيم والمعتقدات التي تستقر في نفوسنا. ويكون في هذه المعلومات، في أحيان كثيرة خطا وصواب، وحق وباطل، ومعتقدات تكبلنا، وتعطل طاقاتنا، وتحبس قدراتنا. ولكن هذه الخارطة هي التي تحدد سلوكنا، وتفكيرنا، ومشاعرنا، وإنجازاتنا. كما أن هذه الخارطة تختلف من إنسان لآخر، ولكنها لا تمثل العالم أي أن كل إنسان يدركه إلا إذا حصل تغير في الخارطة التي في ذهنه. ولكن إذا حصل تغير في الخارطة (في ذهن الإنسان)، أيا كان هذا التغير، فإن العلم يكون قد تغير. وإستنادا إلى هذا المبدأ فإن بوسع الإنسان أن يغير العالم عن طريق تغيير الخارطة، أي تغيير مافي ذهنه.

أركان النجاح الثلاثة حسب مفاهيم هذا العلم هي :

- تحديد الهدف (الحصيلة).
- قوة الملاحظة والانتباه (جمع المعلومات).
- الاستعداد للتغيير (المرونة).

ولكل واحد من هذه الأركان شرح وتفصيل، وطرق وأساليب، فإذا أخذت بهذه الأركان الثلاثة وأتقنت وسائلها وأساليبها، فيمكنك تحقيق أمرين اثنين : التغيير والتأثير.

تلخيص لما يتم تعلمه في هذا العلم:

أ- أنماط الناس الغالبة :

تصنف البرمجة اللغوية العصبية الناس إلى أصناف باعتبارات مختلفة لكل منهم استراتيجية معينة في التفاعل والاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية وبالتالي يمكن

أن نعي منبع تصرفات الناس ونعرف أقرب الطرق لتحقيق الألفة معهم وكسبهم والتأثير الإيجابي فيهم، ومن هذه التصنيفات :

تصنيف الناس بحسب جوانب الإنسان الثلاثة إلى (فكري وسلوكي وشعوري) تصنيفهم بحسب تغليب الحواس لديهم إلى (صوري وسمعي وحسي) تصنيفهم بحسب إدراكهم للزمن وتفاعلهم معه إلى (في الزمن وخلال الزمن).

تصنيفهم بحسب أنماط الاهتمامات لديهم إلى سبعة أنماط (من يهتم بالناس – ومن يهتم بالنشاطات – ومن يهتم بالأماكن – ومن يهتم بالأشياء – ومن يهتم بالمعلومات – ومن يهتم بالوقت – ومن يهتم بالمال).

تصنيفهم بحسب مواقع الإدراك إلى (من يعيش في موقع الذات – ومن يعيش في موقع المقابل – ومن يعيش في موقع المراقب) .تصنيفهم بحسب الأنماط السلوكية إلى (اللوام – المسترضي – الواقعي – العقلاني – المشتت) تصنيف الناس بحسب البرامج العقلية إلى (من يميل إلى الاقتراب ومن يميل إلى الابتعاد – وصاحب المرجعية الداخلية وصاحب المرجعية الخارجية – ومن يبحث عن العائد الداخلي ومن يبحث عن العائد الخارجي – ومن يميل إلى الإجمال ومن يميل إلى التفصيل – وصاحب دافع الإمكان وصاحب دافع الضرورة – ومن يفضل الخيارات المفتوحة ومن يفضل الطرق المحددة – ومن يعيش في الماضي أوالحاضر أو المستقبل.

ولكل نمط من هذه الأنماط مؤشرات مختلفة تدلنا عليه، من أبرزها : السمات الجسدية والسلوكية، واللغة الكلامية، وهما أقوى مؤشرين للتعرف على هذه الأنماط، وسبحان القائل : (ولتعرفنهم بسيماهم ولتعرفنهم في لحن القول).

ب- مؤشرات الحالات الذهنية والشعورية للمقابل :

حيث تعلمنا البرمجة اللغوية أن نستدل على حالة المقابل الذهنية الفكرية والمزاجية الشعورية، من خلال نظرات عينيه وملامح صورته وحتى نبرة صوته، ونستطيع أن نفرق بين الصورة التي تدور في ذهنك الآن هل هي مستحضرة من الذاكرة أو جديدة منشأة دون معرفة ماهيتها، أي نستطيع أن نعرف هل الشخص

المقابل يتذكر أو يتخيل من خلال نظرة عينيه، ونعرف النظام الغالب عليه وهو ما يسمى بنظام التخزين.

نستطيع أن نعرف مفتاح تحفز المقابل لما يعرض عليه وذلك أيضا من خلال نظرة عينيه، ونوظف ذلك في التفاوض معه في أي شيء وهذا ما يسمى بالنظام القائد.

كما نستطيع أن نتعرف على ما يعتبر مفتاح الاستجابة والموافقة لديه، وهو ما يعرف بالنظام المقارن.

نستطيع أن نوظف الحالة السلوكية الفسيولوجية لخدمة الحالة الذهنية والشعورية والعكس، لأنها نظام متفاعل، وهذا يفيدنا في علاج الاكتئاب والحزن العميق.

ج- استحضار الحالات الإيجابية وإرساؤها :

نستطيع بإذن الله تعالى في البرمجة اللغوية العصبية أن نعلم المتدرب مهارة التحكم في ما يستحضر من ذكريات ونوظف ذلك إيجابيا من خلال ما يسمى بالإرساء، بحيث يستطيع استحضار حالات التحفز والنجاح والإيجابية والتفوق والسعادة حينما يشاء، فيؤثر ذلك إيجابيا على وضعه الحالي. ويمكن محو الذكريات السلبية والتجارب البائسة من ذاكرته وإضعافها ليزول أو يضعف تأثيرها السلبي عليه، كما يمكن بواسطة هذا علاج كثير من الحالات النفسية الناتجة عن مواقف أو أحداث من تاريخ الماضي.

د- علاج الحالات والمشكلات مثل :

الصراع النفسي – الوسواس القهري – الشعور بالضعف – الخوف الوهمي – الرهبة الاجتماعية – تهيب الأمور – ضعف الحماس – العادات السلوكية السلبية – الذكريات السلبية الحادة – ضعف التحصيل الدراسي – مشكلات العلاقات الأسرية والاجتماعية – المعتقدات المعوقة. ..وغيرها كثير.

ه- **التخطيط العميق للنجاح :**

مع التركيز على الأبعاد النفسية لصاحب الهدف التي قد تمكنه من الوصول للهدف أو تعوقه عنه، وكذلك الأبعاد النفسية للمستفيدين والمتضررين من المحيطين بحيث لا يضمن عدم مقاومتهم فحسب، بل يضمن دعمهم له وتعاونهم معه.

و- **النمذجة :**

و هي من أهم مهارات البرمجة اللغوية العصبية، حيث نقوم بدراسة نماذج متميزة في مهارة معينة بهدف الوصول إلى المعطيات المشتركة التي ساعدتهم على التميز والنجاح وكونت لديهم هذه الملكة، وبالتالي نستطيع نقل هذه الخبرة عن طريق التدريب للآخرين، وهذه المهارة مفيدة جدا وتستخدم في مجالات متعددة مهارات البرمجة اللغوية العصبية في الدعوة إلى الله :

لا شك أن أحوج الناس إلى تعلم هذا العلم الجديد وأكثرهم إفادة منه هم الدعاة إلى الله، ذلك أنهم بهذا العلم سيعرفون أقرب الطرق الموصلة إلى التأثير في قلوب الناس وعقولهم، وسيعرفون الدوافع والمحركات التي تحفز استجاباتهم بهدف إيصال الخير إليهم، كما أن الدعاة بهذا العلم سيتقنون مهارات التلوين في أساليبهم لتناسب الناس جميعا على اختلاف مشاربهم وطرائقهم، والداعية بمعرفة ذلك كله سيكون نجاحه أكبر وتأثيره أشمل وحكمته أقوى.

مهارات البرمجة اللغوية العصبية في التربية والتعليم :

شريحة المربين والمعلمين هم الفئة الثانية المحتاجة لهذا العلم؛ لأن البرمجة اللغوية العصبية مفيدة جدا في كشف كل ما نحتاجه لنجاح العملية التربوية على اختلاف أنماط وأعمار المستهدفين بها، ولا شك في أن أساليبنا التي نمارسها تعلم أكثر مما تربي، وتركز على المعلومة أكثر من المهارة، وهذا خلل تتجاوزه البرمجة اللغوية العصبية، فيستطيع دارس البرمجة اللغوية العصبية أن يكون أكثر فاعلية وقدرة على اختيار الأسلوب الأنسب لكل حالة، نظرا لفهمه للتقلبات والأحوال النفسية المختلفة، وإتقانه لمهارات واستراتيجيات التعامل مع كل حالة.

مهارات البرمجة اللغوية العصبية في بناء العلاقات :

من أجل ما نستفيده من البرمجة اللغوية العصبية فهم النـــاس وتحقيـــق الألفـــة والإنسجام معهم، وبناءالعلاقات الجيدة والروابط المتينة التي نراعي فيها خصوصـــية كل واحد منهم، ولا شك أن من أهم العلاقات التي يمكن للبرمجة العصبية أن تنميهـــا وتقويها العلاقات الزوجية، فنحن نرى في واقعنا كثيرا من الأسر التي تنهدم أو توشك لأسباب نراها مستعصية جدا، وهي في حقيقتها أسباب يسيرة تكمن في اختلاف الأنماط الشخصية التي تؤدي إلى لون من عدم الألفة وإنعدام التفاهم، ولو عرف كـــل طـــرف حقيقة الطرف الآخر وأدرك محركات سلوكة وتفسيرات مواقفه لعذره كثيرا أو ســـعى لمساعدته بهدف الوصول لحالة جيدة من التعايش والتعامل.

وتجدر الإشارة إلى أن ثمة معاهد ومراكز كثيرة تدرب على البرمجـــة اللغويـــة العصبية وهي متفاوتة في المعايير التدريبية والأخلاقية، وهذا العلم ككثير من العلـــوم الأخرى سلاح ذو حدين، يمكن أن يستخدم لأغراض الخير إلىأقصى حد ويمكـــن أن يستخدم لأغراض الشر كذلك، وكلا الأمرين حاصل في عالم الغرب اليوم، وليس مـــن الحكمة أن نرفض هذا العلم ونغلق دونه أعيننا وقلوبنا لمجرد أن آخـــرين يســـتخدمون بعض مهاراته استخداما سيئا، ما دام بإمكاننا نحن أن نستفيد منـــه فائدةعظيمـــة فـــي ميادين الخير.

التكيف والتوافق

المعنى البيولوجى: التكيف بمعناه البيولوجى فيعنى أن شكل خاص من أشكال الحياة مهيئ بحيث يعيش أو يزدهر فى ظروف بيئة معينة

إن مصطلح التوافق الفردى مع البيئة نجد معناه عند (مايفر) تلك العملية التى يسعى الإنسان فى أثنائها إلى أن يعدل فى حاجاته وفقا لبيئته.

المعنى السيكولوجى للتوافق : أنه توافر قدر من الرضا القائم على أساس واقعى للفرد كما يؤدى فى المدى الطويل إلى التقليل من الإحباط والتوتر والقلق الذى قد يتعرض له الفرد ويقوم التوافق الفردى كذلك على تحقيق نوع من الرضا العام بالنسبة إلى الشخص ككل أكثر من إستفادة إلى إشباع دافع معين على حساب الدوافع الأخرى.

ويرى سميث كذلك أن رضا الفرد عن مهنته وكفايته الإنتاجية إنما يعتمد على أن توافقه ما يشغله من كم عمل من جهة ومع العالم المحيط به من جهة أخرى وللمؤسسة الصناعية دور واضح فى عملية التوافق وتحديد مدى تأثيرها فى المجال الصناعى وكل الناس على وجهه التقريب يكادون أن يجمعوا على أن هدف الحياة الإنسانية هو تحقيق أقصى دراجات السعادة.

وهذه الأهداف يحققها توافق الكائن البشرى مع العالم المحيط به ومع الآخرين وتتوفق درجة السعادة على درجة إشباع هذه الحاجات وكلما كانت حاجة الفرد الفسيولوجية وحاجته إلى الأمن والإستقرار والمكانة المشبعة بدرجة كافية كلما كان أكثر سعادة وهناك بعض العقبات التى تعترض سبل الإنسانية منها.

أولاً : طبيعة العالم الفيزيقى.

ثانياً : مايعود إلى الأفراد أنفسهم كمعوقات الإبصار أو السمع وكبر السن وكلها مؤثرات معوقة.

ثالثاً : ما يعود إلى الإختلافات السيكولوجية لها كإختلاف الذكاء وتباين الطباع والأمزجة ومن هنا تبدو عقبات التوافق داخل البشر أنفسهم.

رابعاً : ما يتعرض له الفرد من صراع داخلى يؤدى به إلى المشاكل وعلى سبيل المثال فالمشرف يسعى إلى الحصول على ثناء رئيسة لكنه فى الوقت ذاته يلغى إحترام مرؤسيه ويصبح إختياره فى هذه الحالة من الصعوبة بمكان ويصبح حل المشكلة عسيرا لدرجة لا يستطيع معه تحقيق رغباته.

الشئ الملاحظ أن الفرد الذى يعد متوافقا بدرجة كبيرة وهو ذلك الذى يستطيع أن يواجه العقبات التى تعترض سبيله وان يقضى على الصراعات لدية بصورة تحقق له الرضا وبالتالى تزيد من إنتاجه فى المدى الطويل.

كما يعد النضوج الجسمى والعقلى من أهم العوامل التى تحقق التوافق الفردى.

وعلى الرغم من كل ذلك فثمة إتفاق بين السيكولوجيين كما يذكر (سيمث) فى نظريته فى الشخص الناضج فهو ذلك الشخص الذى يركز إتجاهاته فى أهداف معقولة ومتكاملة كما أنه يعمل على القضاء على الصراعات.

وهناك البعض الذى يستعمل مصطلح التوافق فى مجالات إنسانية متعددة فكان (واطسون) يبنى إستعماله لهذه الكلمة مشيرا إلى سلسلة إستجابات الكائن العضوى وإشباع التوترات النفسية الناتجة عن غياب الطعام وإلى المنافسة فى النشاط عندما يكون الحصول مؤديا إلى الخلاص من هذا التوتر.

المعنى السوسيولوجى : يستعمل هذا المصطلح فى ميدانين :

الأول : هو علم الإجتماعى الإحصائى : وذلك عندما يستعمل هذا الإصلاح كمرادف للتوافق البيئى للكائن الحى مع بيئته الإجتماعية.

الثانى : ميدان علم الأمراض الإجتماعية : حيث تستعمل الكلمة بالنظر إلى علاقة الشخص بأسرته وجماعته المحلية وبالنظام السياسى والنظام الإقتصادى وذلك بالرجوع إلى مستوى معين أو معايير معينة.

التوافق المهنى :

يعد التوافق المهنى أحد فروع التوافق العام فى سلوك العمل ولاشك أن مجـــال العمل يعتبر من أهم المجالات التى ينبغى أن تحقق فيها الفرد أكبر قدر ممكن التوافق وترجع هذه الأهمية إلى عاملين أساسيين :

أحدهما : أن الفرد يقضى نسبة كبيرة من وقته فى ميدان العمل.

ثانيهما : وهو الدور الهام توافق الفرد مع عمله فهو يشمل توافق الفــرد لمختلــف العوامل البيئية التى تحيط به فى العمل وتوافقه مع ذاته و قدراتــه الخاصـــة ومع ميوله ومع مزاجه ويعتبر هذا التوافق المهنى الذى يتمثل فـــى العامــل المشكل مع ذاته ومع الآخرين وتــنعكس تصـــرفاته بالســلبية فـــى البنـــاء التنظيمى للعمل .

سوء التوافق المهنى : ينظر علماء النفس لسوء التوافق المهنى علـــى أنـــه : عمليـــة متشابكة فى سلوك العمل ويبدو أن العامل سيئ التوافق لا يتحـــدد مظـــاهر سلوكه فى الغياب أو الشكاوى أو الإصابات أو غيرها مـــن الســـلوك غيـــر المرغوب فى العمل بل أنه يمارس الكثير منه أو كله فالشخص سيئ التوافق لا يغيب كثيرا.

علم النفس الصناعى:

علم النفس الصناعى يواجه صـــعوبات ومحـــاذير خاصـــة وان يتخـــذ معنـــاه الإصلاحى إلا منذ عرفه (فريرز) بأنه دراسة الإنسان فى حالة العمل وهو تعريـــف يمكن أن تتدرج تحته علوم إنسانية أخرى ويذهب (دريفر) فى تعريفه لهـــذا العلـــم بشكل أكثر تحديدا بقوله أنه الفرع من علم النفس الذى يهتم بتطبيق مناهج بحث علـــم النفس ونتائجه فى المشكلات التى تنشأ فى المجال الصناعى أو الإقتصادى بمـــا فيهـــا إختيار العمال وتدريبهم وطرق العمل وظروفه إلا أننا نجد فى نفس الوقت تعريفا أكثر وضوحا يقدمه (إنجلش وإنجليش) فى قاموسيهما فيعرفان علم النفس الصناعى بشكل

أكثر وضوحا وتفصيلا بأنه الدراسة العلمية للمشكلات الصناعية التى تخضع لمنـــاهج بحث علم النفس ومفاهيمه ومبادئه وإستخدام نتائجه لزيادة الكفاية الإنتاجية فى مختلف أنشطة الأعمال الحرة وأوجه النشاط التنفيذى للحكومة بالإضافة إلى إختيـــار الأفـــراد وتدريبهم على الروح المعنوية للعاملين والهندسة البشرية وسيكولوجية الإعلان وفـــن البيع ودراسة إتجاهات المستهلكين وإحتياجاتهم

مشكلات العمل :

بداية نحاول أن نعرف ما نقصده بمصطلح العمل ثم المشكلات ينظر (ديفيـــز) إلى العمل بأنه عبارة عن علاقة إجتماعية تعاقدية متبادلة وكل عامل يمثل عضوية فى المنظمة ويؤدى عمله بها ويتوقع مقابل ذلك أن يحصل على منافع معينة فى شكل أجر وملحقاته.

والواقع أن العلاقة ذات نفع متبادل لطرفى الإدارة والعامل فإذا ما أخل طـــرف بها بدأت مظاهر المشكلات.

والمشكلات هنا كما يحددها (جرين) تخضـــع لنمطـــين : همـــا المشـــكلات الشخصية والمشكلات العامة المتصلة بالبناء الإجتماعى وهو ينظر إلى هذه على أنهـــا شكل من أشكال المتاعب والتوترات التى تحدث داخل شخصية الفرد وعدم التكيف فى علاقته الخاصة مع الآخرين مما يؤدى إلى إضطراب فى تنظيم العمل حيـــث تتـــداخل وتتشابك فى المحيط الداخلى للمصنع وأيضا فى محيطه الإجتماعى العام والواقـــع أن التحليلات الكلاسيكية للمشكلات الإجتماعية تنظر إليها بإعتبارها جزء من السياســـات الإجتماعية المحيطة بها و بالتالى قد تجاوزت النظرة إلى المشكلة الإجتماعية بوصفها حالات فردية فقط.

ومع ذلك حاول (نورمان ماير) فى كتابه علم النفس الصناعى أن يحدد الملامح الرئيسية للمشكلات السيكولوجية فى المنظمات الصناعية فيتناولها فى مجموعة من المحاور كالتالى :

أولا : مشكلات الصراع والروح المعنوية والإتجاهات : تأسيسا على إنها إستجابات لظروف العمل تؤثر بطريقه مباشرة فى طرق الإيجابية أو السلبية بينه وبين الإدارة وفى تصور ماير أن المشكلات الإنسانية فى الصناعة هى نتيجة لعوامل سيكلوجية كامنة تعبر عن نفسها فى أشكال أعراض مختلفة.

ثانيا : مشكلة المواءمة بين الإنسان والعمل : وهى مشكلة سيكولوجية تتطلب تحليل القدرات الشخصية فى ضوء توصيف وتحليل العمل ومن ثم تأتى متطلبات التعاون بين الخبير النفسى والتكنولوجى لإعادة تنظيم العمل أو تصميماته حتى يمكن الإستفادة من القدرات الإنسانية إلى أكبر قدر ممكن.

ثالثا : مشكلة التدريب : وهى عملية ترتبط بسيكولوجية التعلم والتكيف بهدف رفع أداء الكفاية الإنتاجية ومهارات القيادة فى العلاقات الإنسانية.

رابعا : مشكلة الأجور : وهى تعد من أهم مصادر الإشباع الإقتصادى ولكنها الدافع الأساسى للإنسان بقدر إشباعه السيكولوجى فى المكانة وحرية الإختيار والشعور بالأمن فى العمل.

خامسا : مشكلات التعب والتبرم والضيق : فبالرغم أن أعراضها فسيولوجية إلا أن البعض منها يرتبط بعوامل سيكولوجية على سبيل المثال عدم التكيف مع ظروف العمل وإنخفاض الروح المعنوية.

سادسا : مشكلات الحوادث : بالرغم أنها مشكلة ترتبط بسيكولوجية البعض إلا أن ثمة علاقة بينها وبين تصميم أجهزة الأمن التى تتلاءم مع طبيعة العمل وقدرات العامل هذا بجانب الإحتياطات الميكانيكية والإرشادية ومتابعة الإشراف لضبط أساليب الأمن الصناعى فى العمل.

سابعا : المشكلات الفيزيقية : كالإضاءة والتهوية والضوضاء ومدى ملاءمة البيئة للنواحى الصحية وكلها عوامل سيكولوجية مؤثرة فى كفاءة الإنسان لعمله ودوافعه وإتجاهاته وسلوكه.

وبشكل عام يمكن القول بان إستخدام علم النفس قد يساعد فى تحسين الرضا عن العمل والعلاقات العامة وخدمة العملاء ومع ذلك مازال هذا العلم فى حاجة إلى قناعة الإدارة الصناعية فى الإستفادة من إستخداماته فى تطوير القوى البشرية تعليق أن عمل الإنسان لا يمكن تحليله إلى تقارير معينة من النشاط العقلى والبدنى اذ إن الذى يؤدى العمل هم البشر الذين لا يجلبون معهم إلى مقر العمل مهارتهم العقلية والحركية فحسب بل ويحمل كل منهم فرديته أيضا لقد أكدت بحوث هاوثورن ١٩٢٤ أن إتجاهات العمال وحالاتهم المعنوية تعد عوامل أكثر فاعلية فى زيادة الإنتاج كما كشفت الملاحظات عن الجماعات غير الرسمية التى تتميز بتقاليد وثقافات غير مقنعة لم تكن معروفة لدى الإدارة وإن كانت تشكل جماعات ضغط تتعارض مع أهداف الإدارة .

أن نتائج دراسات هاوثورن كانت موضع إلهام حركة العلاقات الإنسانية فى الإدارة الصناعية وتؤدى فكرتها المحورية إلى الإعتقاد بأن المشكلات الشخصية للعامل لها أثرها فى كفايته الإنتاجية وفى نفس الوقت أسفرت هذه التجارب عن عدد من الفروض منها أن الإنسان العامل يتأثر بحالته النفسية وإنفعالاته وأحاسيسه وبمعتقداته وإتجاهاته الإجتماعية أى بشخصيته.

الإهتمام والأهداف:

الواقع أن العلاقة بين الفرد وبيئة عمله هى أحد محاور إهتمامات علم النفس الصناعى فالعامل هو إنسان بشر له حاجاته وله مشاكله ولهذا فإن الصورة الكاملة للعمل الإنسانى ينبغى أن تستند إلى إدراك أن الظروف التى تؤثر فى العمل ليست ظروفا إجتماعية فحسب بقدر ما هى أيضا ظروفا فردية وشخصية ومن ثم أصبح علم النفس الصناعى يسعى إلى دراسة العامل من حيث دوافعه وظروفه والوقوف على إمكانياتها على إعتبار أن الشخصية تكون قادرة على التصرف فى الموقف الحياتية فى

ضوء الظروف الثقافية للمجتمع بجانب ذلك يتناول عناصر العمل وما يتطلبه من إختلاف مهارات وخصائص ذهنية وبدنية وشخصية وكلها ترتبط بالفروق الشئ الهام الذى يسعى إليه علم النفس الصناعى هو تقديم نظرية حول التكيف مع العمل وهى نظرية تحاول أن تفسر المدى الهائل لتنوع السلوك الإنسانى نحو العمل وتأثير ظروفه فى ضوء العلاقات الإنسانية.

وبنظرة متأنية إلى إهتمامات هذا العلم نجد علماء النفس الصناعى يوضحونه فى تقسيمات بهدف التحليل العلمى وعلى سبيل المثال نجد موريس س فيتلس يصفه بشكل واضح فى ٣ محاور هى :

١- زيادة الكفاية الإنتاجية.

٢- زيادة توافق العامل فى عمله.

٣- الإستقرار النفسى والإجتماعى بإزالة مصادر المنازعات والصراعات بين العمال وأصحاب العمل.

أما فريزر فإنه إتفق مع فيتلس فى الخطوط العريضة الكامنة وراء الأهداف الثلاثة السابقة لهذا يذكر فريزر أن أخصائى علم النفس الصناعى يحاول حل المشكلات التى تقع فى نطاق محاور أو أكثر من الموضوعات التالية :

أولا : زيادة إنتاجية الإنسان عن طريق تحسين طرق العمل وتطوير الالات والمعدات وتحسين وسائل التدريب وغير ذلك مما يتعلق بالعامل وواجباته وهو ما يدخل فى نطاق الكفاية الإنتاجية.

ثانيا : إزالة الأخطار التى يتحمل أن يتعرض لها العامل والتخفيف من ضغط العوامل الفيزيقية فى مجال العمل وتقليل التعب والملل.

ثالثا : معرفة متطلبات العمل من الخصائص الشخصية وقياس مدى إمتلاك الأفراد لتلك الخصائص حتى يمكن إستخدام ذلك كأساس لوضع الشخص فى العمل له أكثر من غيره وهو ما يعرف بشخصية العمل.

رابعا : زيادة الإشباعات غير المادية فى مجال العمل حتى لا يصبح العمل مجــرد روتين خال من المعنى يجبر الفرد على تحمله ليكسب عيشه.

خامسا : فهم النمط الثقافى لجماعة العمل أو الإتجاهات والمعايير المقبولـــة بصـــفة عامة والتى ينبغى على الفرد أن ينصاع لها حتى يصبح عضوا مقبولا فـــى جماعة العمل.

الباب الثالث

النواحي العلمية



الباب الثالث النواحى العملية

شهادات هامة

هناك شهادة اســـمها Cisssp "certified information systems security professionals"

هذه الشهادة قوية جداً في مجال الحماية، ويندر وجود من يملك هذه الشهادة.

المتطلبات : ســـنتين مـــن الخبـــرة وهـــذا موقـــع يهـــتم بالشـــهادة: http://www.cissps.com

إسم الشهادة : A+.

التخصص : هاردوير / صيانة hard wear.

الجهة المنظمة : CompTIA.

المتطلبات : مجالات المعرفة : المعدات مثل لوحات الأم، المعالجات، الـذاكرة، الطابعات، بديهيات الشبكات، تنصيب نظام تشغيل...

الوظيفة : مهندس حاسب(صيانة وتركيب).

الإمتحان /الإمتحانات: امتحانين، الأول يسمى Core Exam، والثاني DOS/Windows.

الموقع : www.comptia.org.

إسم الشهادة : Network+

التخصص : شبكات

الجهة المنظمة : CmpTIA

المتطلبات : سنة الى سنتين خبرة

مجالات المعرفة: تركيب وتهيئة TCP/IP، بالإضافة الى أساسيات الشبكات

الوظيفة : مهندس شبكات

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحان واحد

الموقع : www.comptia.org

إسم الشهادة : Security+

التخصص : أمن وحماية الشبكات

الجهة المنظمة : CompTIA

المتطلبات : سنتين خبرة

مجالات المعرفة: أمن الإتصالات،التشفير،التحكم بخدمات الوصول والصلاحيات

الوظيفة : Professional Security

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحان واحد

الموقع : www.comptia.org

إسم الشهادة : Server+

التخصص : شبكات

الجهة المنظمة : CompTIA

المتطلبات : سنة الى سنتين خبرة

مجالات المعرفة: RAID، SCSI، multiple CPUs

الوظيفة : تقني شبكات

الإمتحان / الإمتحانات: امتحان واحد(٨٠ سؤال)

الموقع : www.comptia.org

إسم الشهادة : i-Net+

التخصص : Web Development

الجهة المنظمة : CompTIA

المتطلبات : ستة أشهر خبرة

مجالات المعرفة: Internet، e-commerce

الوظيفة : مطور مواقع انترنت

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحان واحد

الموقع : www.comptia.org

إسم الشهادة : CDIA+ (Certified Document Imaging Architect)\

التخصص : Imaging Document

الجهة المنظمة : CompTIA

المتطلبات :

مجالات المعرفة: plan، design، a specify and system management document imaging،

الوظيفة : imaging professional document

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحان واحد

الموقع : www.comptia.org

إسم الشهادة : CTT+ (Certified Technical Trainer)

التخصص : أي تخصص

الجهة المنظمة : Comptia

المتطلبات : خبرة في توصيل المعلومة

مجالات المعرفة: التحضير، العرض، والتواصل في الفصل الدراسي

الوظيفة : مدرس، مدرب

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحانين، CBT + VBT

الموقع : www.comptia.org

- CBT =Computer-Based Test
- VBT=Video-Baed Test

إسم الشهادة : e-Biz+

التخصص : تجارة إلكترونية

الجهة المنظمة : CompTIA

المتطلبات :

مجالات المعرفة: مفاهيم التجارة الإلكترونية في الإدارة والتسويق

الوظيفة : e-business Professional

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحان واحد

الموقع : www.comptia.org

إسم الشهادة : Linux+

التخصص : Linux

الجهة المنظمة : CompTIA

المتطلبات : ستة أشهر خبرة

مجالات المعرفة : مفاهيم لينكس، تثبيت وتهيئة، مفاهيم إدارة المستخدمين

الوظيفة : فنى دعم فنى فى نظام اللينكس

الإمتحان /الإمتحانات : إمتحان واحد

الموقع : www.comptia.com

إسم الشهادة : Project+

التخصص : إدارة وتنظيم مشاريع

الجهة المنظمة : CompTIA

المتطلبات : سنة خبرة

مجالات المعرفة: أدارة فريق العمل، معرفة بدورة حياة النظام، التخطيط والمتابعة

الوظيفة : مدير مشروع

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحان واحد

الرابط : www.comptia.com

إسم الشهادة : (MCP (Microsoft Certified Profissional)

التخصص : اي تخصص

الجهة المنظمة : Microsoft

المتطلبات : حسب التخصص

مجالات المعرفة: حسب التخصص

الوظيفة : حسب التخصص

الإمتحان /الإمتحانات: اي إمتحان من إمتحانات ميكروسوفت

الرابط : www.microsoft.com/mcp

إسم الشهادة : (MCSA (Microsoft Certified System Administrator)

التخصص : شبكات

الجهة المنظمة : Microsoft

المتطلبات : خبرة في إدارة وصيانة انظمة شبكات تعمل على Windows Server

مجالات المعرفة: الشبكات

الوظيفة : مدير شبكات

الإمتحان /الإمتحانات: أربعة،ثلاثة إجبارية وأخر إختياري

الرابط : www.microsoft.com/mcsa

إسم الشهادة : MCSE (Microsoft Certified System Engineer ٢٠٠٠ Track)

التخصص : شبكات

الجهة المنظمة : Microsoft

المتطلبات :

مجالات المعرفة: تحليل متطلبات العمل، تخطيط وتشغيل أنظمة الشبكات

الوظيفة : محلل شبكات، مهندس شبكات، مستشار تقني

الإمتحان /الإمتحانات: سبعة إمتحانات

الرابط : www.microsoft.com/mcse

إسم الشهادة : MCSD (Microsoft Certified Solution Developer)

التخصص : برمجة وتحليل

الجهة المنظمة : Microsoft

المتطلبات : خبرة لا تقل عن سنتين

مجالات المعرفة: تحليل وتصميم حلول للأعمال المتوسطة الحجم والكبيرة.

الوظيفة : محلل نظم، مهندس برمجيات، مصمم ومخطط نظم

الإمتحان /الإمتحانات: خمسة إمتحانات

الرابط : www.microsoft.com/mcsd

إسم الشهادة : (MCAD (Microsoft Certified Application Developer

التخصص : برمجة

الجهة المنظمة : Microsoft

المتطلبات : خبرة لاتقل عن سنة

مجالات المعرفة: برمجة وصيانة برامج وتطبيقات، ويب أو ويندوز

الوظيفة : مبرمج، مطور برمجيات

الإمتحان /الإمتحانات: ثلاثة إمتحانات

الرابط : www.microsoft.com/mcad

إسم الشهادة : (MCDBA (Microsoft Cerified Database Administrator

التخصص : قواعد بيانات

الجهة المنظمة : Microsoft

المتطلبات : سنة خبرة

مجالات المعرفة: تصميم وإدارة بيئة عمل MS SQL Server

الوظيفة : مدير قواعد بيانات

الإمتحان /الإمتحانات: ٤ إمتحانات

الرابط : www.microsoft.com/mcdba

إسم الشهادة : (MCT (Microsoft Certified Trainer

التخصص : غير محدد

الجهة المنظمة : Microsoft

المتطلبات : خبرة سنتين في مجال التدريس

مجالات المعرفة: غير محدد

الوظيفة : مدرس، مدرب

الإمتحان /الإمتحانات: راجع الرابط

الرابط : www.microsoft.com/train_cert/mct

إسم الشهادة : MVP (Most Valuable Professional)

التخصص : تقنيات ميكروسوفت

الجهة المنظمة : Microsoft

المتطلبات : راجع الرابط

مجالات المعرفة: تقنيات ميكروسوفت

الوظيفة : غير محدد

الإمتحان /الإمتحانات: لا توجد امتحانات

الرابط : www.microsoft.com/mvp

ملاحظة : هذه الشهادة تعتبر من أكثر الشهادات احترافاً والراغب في التسجيل عليه أن يكون على دراية شاملة ووافية بمجال تخصصه وتعطى هذه الشهادة على حسب مشاركة الفرد في مساعدة مستخدمي تقنية معينة من تقنيات ميكروسوفت في إيجاد حلول لأسئلتهم واستفساراتهم لمدة سنة كاملة.

إسم الشهادة : CCNA (Cisco Certified Network Associate)

التخصص : شبكات

الجهة المنظمة : Cisco

المتطلبات :

مجالات المعرفة: LAN،WAN،IP،IGRP،IPX،AppleTalk، IP
RIP،VLANs،Ethernet

الوظيفة : مهندس شبكات

الإمتحان /الإمتحانات: امتحان واحد

الرابط : www.cisco.com

إسم الشهادة : (CCNP (Cisco Certified Network Professional)

التخصص : شبكات

الجهة المنظمة : Cisco

المتطلبات :

مجالات المعرفة: Routing،Switching ،Remote Access

الوظيفة : مهندس شبكات

الإمتحان /الإمتحانات: أربعة إمتحانات

الرابط : www.cisco.com

إسم الشهادة : (CCIE (Cisco Certified Internetwork Expert)

التخصص : شبكات متقدمة

الجهة المنظمة : Cisco

المتطلبات : CCNA،CCNP + خبرة سنتين

مجالات المعرفة : Cisco Multicast،Cisco QoS ،Cable ،DSL ،metro ،...

الوظيفة : خبير شبكات

الإمتحان /الإمتحانات: امتحانين عملي وتحريري

الرابط : www.cisco.com

إسم الشهادة : CCDA (Cisco Certified Design Associate)

التخصص : تصميم شبكات

الجهة المنظمة : Cisco

مجالات المعرفة: Design of Simple Network using Cisco Routers and switches

الوظيفة : مصمم شبكات

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحان واحد

الرابط : [url]www.cisco.com[url]

إسم الشهادة : CCDP (Cisco Certified Design Professional)

التخصص : تصميم شبكات

الجهة المنظمة : Cisco

مجالات المعرفة: Routing، Switching and Remote Access

الوظيفة : مصمم شبكات

الإمتحان /الإمتحانات: أربعة امتحانات

الرابط : www.cisco.com

إسم الشهادة : OCA Oracle Certified Associate

التخصص : قواعد بيانات

الجهة المنظمة : Oracle

المتطلبات : إجتياز إمتحانين

مجالات المعرفة: قواعد البيانات

الوظيفة : Junior Database Administrator، Application Developer

الإمتحـــان /الإمتحانـــات: إمتحـــانين: Database،Intorduction to Oracle : ١Foundamentals

الرابط : www.oracle.com/education/certification

إسم الشهادة : OCP Databse Admin - Oracle Certified Professional

التخصص : قواعد بيانات-إدارة قواعد بيانات

الجهة المنظمة : Oracle

المتطلبات : exams OCA + two additional

مجالات المعرفة: قواعد البيانات

الوظيفة : Administrator Database

الإمتحان /الإمتحانات: ٤ إمتحانات

الرابط : www.oracle.com/education/certification

إسم الشهادة : OCP Databse Operator - Oracle Certified Professional

التخصص : قواعد بيانات-إدارة قواعد بيانات

الجهة المنظمة : Oracle

المتطلبات : Internet Database Operator pass Oracle

مجالات المعرفة: قواعد البيانات

الإمتحان /الإمتحانات: راجع الرابط

الرابط : www.oracle.com/education/certification

إسم الشهادة : OCP Oracle Developer - Oracle Certified Professional

التخصص : قواعد بيانات-إدارة قواعد بيانات

الجهة المنظمة : Oracle

المتطلبات : إجتياز أربعة إمتحانات

مجالات المعرفة: قواعد البيانات

الوظيفة : Developer Database

الإمتحان /الإمتحانات: ٤ إمتحانات

الرابط : www.oracle.com/education/certification

إسم الشهادة : OCM Oracle Certified Master

التخصص : قواعد بيانات-إدارة قواعد بيانات

الجهة المنظمة : Oracle

المتطلبات : OCP + two additional exams

مجالات المعرفة: قواعد البيانات- متقدمة

الوظيفة : Database Master

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحانات جامعية- راجع الرابط

الرابط : www.oracle.com/education/certification

إسم الشهادة : SCSA – Sun Certified System Administrator

التخصص : إدارة نظم سولاريز

الجهة المنظمة : Sun

المتطلبات : إجتياز إمتحانين

مجالات المعرفة: إدارة وتشغيل نظم Solaris

الوظيفة : Administrator

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحانين

الرابط : www.suned.sun.com/US/certification

إسم الشهادة : ٢Cetified Programmer for Java Sun

التخصص : برمجة

الجهة المنظمة : Sun

مجالات المعرفة: جافا

الوظيفة : مبرمج

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحان واحد

الرابط : www.suned.sun.com/US/certification

إسم الشهادة : Sun Certified Developer for Java ٢Platform

التخصص : برمجة،تطوير برمجيات

الجهة المنظمة : Sun

المتطلبات : SCPJ

مجالات المعرفة: جافا

الوظيفة : مطور برمجيات

الإمتحان /الإمتحانات: ثلاثة إمتحانات

الرابط : www.suned.sun.com/US/certification

إسم الشهادة : Sun Certified Web Components Developer for J٢EE

التخصص : برمجة مواقع

الجهة المنظمة : Sun

المتطلبات : SCDJ + Pass one exam

مجالات المعرفة: جافا

الوظيفة : مطور برمجيات

الإمتحان /الإمتحانات: إربعة أمتحانات

الرابط : www.suned.sun.com/US/certification

إسم الشهادة : Sun Certified Enterprise Architect for J٢EE

التخصص : تطوير برمجيات

الجهة المنظمة : Sun

مجالات المعرفة: جافا

الوظيفة : مطور برمجيات، مخطط

الإمتحان /الإمتحانات: ثلاثة امتحانات، Multiple choice، Essay ، Assignment exams

الرابط : www.suned.sun.com/US/certification

شهادات أخرى ل Sun

iPlanet Application Server Certification
Engineer Sun Cerified Data Management
Sun Certified Backup and Recovery Engineer
Architect Sun Certified Storage

إسم الشهادة : CIW A- Certified Internet Webmaster Associate

التخصص : e-commerce

الجهة المنظمة : Prosoft

مجالات المعرفة: تقنيات انترنت،HTML، مفاهيم الشبكات

الوظيفة : Webmaster

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحان واحد

الرابط : www.ciwcertified.com

إسم الشهادة : Internet Webmaster Professional CIW P- Certified

التخصص : e-commerce

الجهة المنظمة : Prosoft

المتطلبات : CIW A+ one exam

الوظيفة : Webmaster

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحان واحد

الرابط : www.ciwcertified.com

شهادات أخرى :

Designer Master CIW
Master CIW Administrator
Master CIW Site Manager
Enterprise Developer Master CIW

إسم الشهادة : Administrator CNA Certified Network

التخصص : شبكات

الجهة المنظمة : Novel

مجالات المعرفة: شبكات، NetWare٥، ٤,١١

الوظيفة : مدير شبكة

الرابط : www.novel.com/education

إسم الشهادة : Network Engineer CNE Certified

التخصص : هندسة شبكات

الجهة المنظمة : Novel

الوظيفة : مهندس شبكات

الإمتحان /الإمتحانات:

الرابط : www.novel.com/education

إسم الشهادة : Master CNE

التخصص : شبكات

الجهة المنظمة : Novel

الرابط : www.novel.com/education

إسم الشهادة : Network Certified Support Specialist NNCSS Novel

التخصص : Novel Network

الجهة المنظمة : Novel

المتطلبات :

مجالات المعرفة: Metro، OPTera، VPN Switch،BayStack/BPS، Meridian SL-١٠٠، Passport، VoIP

الوظيفة :

الإمتحان /الإمتحانات:

الرابط : www.novel.com/education

إسم الشهادة : Project Management Professional PMP

التخصص : إدارة مشاريع

الجهة المنظمة : PMI

المتطلبات : ثلاث سنوات خبرة+ ٣٥ ساعة دراسة + بكالوريوس

مجالات المعرفة: Project Management

الوظيفة : مدير مشروع

الإمتحان /الإمتحانات: راجع الرابط

الرابط : www.pmi.com

إسم الشهادة : Tester CSTE Certified Software

التخصص : Software Testing

الجهة المنظمة : Certification Software

المتطلبات : بكالوريوس+ماجستير أو ست سنوات خبرة

الوظيفة : Software Tester

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحان واحد

الرابط : www.softwarecertification.com

إسم الشهادة : Software Quality Analyst (CSQA Certified)

التخصص : Quality Analysis

الجهة المنظمة : Software Certification

المتطلبات : نفس السابق

الإمتحان /الإمتحانات: إمتحان واحد

الرابط : www.softwarecertification.com

إسم الشهادة : Software Project Manager (CSPM Certified)

التخصص : إدارة مشاريع

الجهة المنظمة : Software Certification

المتطلبات : ثلاث سنوات خبرة

الوظيفة : مدير مشروع

الرابط : www.softwarecertification.com

إسم الشهادة : OCUP- OMG Certified UML Professional

التخصص : UML

الجهة المنظمة : OMG

مجالات المعرفة: Knowldge in UML

الإمتحان /الإمتحانات: راجع الرابط

الرابط : www.omg.org

إسم الشهادة : UML Certification IBM

التخصص : UML

الجهة المنظمة : IBM

مجالات المعرفة: Knowldge in UML

الإمتحان /الإمتحانات: راجع الرابط

الرابط : www.ibm.com

إسم الشهادة : IBM XML

التخصص : XML

الجهة المنظمة : IBM

مجالات المعرفة: XML Expierience with

الإمتحان /الإمتحانات: ١

الرابط : www.ibm.com

إسم الشهادة : OCUP- OMG Certified UML Professional

التخصص : UML

الجهة المنظمة : OMG

مجالات المعرفة: Knowldge in UML

الإمتحان /الإمتحانات: راجع الرابط

الرابط : www.omg.org

شهادة الاحتراف فى إدارة المشاريع

Project Management Professional Preparatory Course

التقدم لاختبار شهادة" مدير مشروع محترفProject Management "

Professional- PMPيتطلب الإستيفاء لمجموعة من الإشـــتراطات مـــن بينهـــا الحصول على دورة الاحتراف فى إدارة المشاريع .يمكن التعرف علي كافة الاشـــتراطات من موقع جمعية إدارة المشاريع يمكنك زيارة الموقع/http://www.pmi.org

مـــا أهميـــة شـــهادة "مـــدير مشـــروع محتـــرف Project Management" .Professional - PMP

- أيضاً يتميز برنامج الشهادة PMP certification المعتمد على دليـــل إدارة المشاريع (PMBOK Guide) يتميز بأنه معتمد وحاصل كذلك على شهادة الجودة العالمية.ISO 9001 & Q9001 levels.
- هذه الشهادة أصبحت من الشهادات المتعارف عليها دوليا في أنحاء العالم .
- شهادة "مدير مشروع محترف "تحظى بإهتمام جميـــع الشـــركات والمكاتـــب الإستشارية والمقاولين ومدراء المشاريع الذين تتضمن مهام عملهم الإشراف وتنفيذ المشروعات.
- كما تحظى شهادة "مدير مشروع محترف "بإهتمام جميع الشركات والأفـــراد المهتمين بالمشاريع فى كافة مجالاتها، إنشاءات، مبان، كهرباء، اتصـــالات، ميكانيكا،أعمال الصيانة، المشاريع الصناعية، الإستثمارية، تقنية المعلومات، ومتابعتها خلال دورة المشروع ومراقبة المتطلبات الفنية والمالية للمشـــاريع بالقطاعين الخاص أو الحكومي.
- تأكيد المؤسسات على جدارة وكفاءة مندوبيها الذين تتضـــمن مهـــام عملهـــم الإشراف وتنفيذ المشروعات.
- مؤشر جيد لطمأنة العملاء على مستويات الخدمة المقدمة إليهم.

عدد ساعات الدورة:

عدد الساعات المطلوبة لهذه الدورة 35 Contact Hours ساعة.

أهداف الدورة:

للتقدم لاختبار شهادة" مدير مشروع محترف Project Management " Professional- PMP يلزم الحصول على دورة الاحتراف فى إدارة المشاريع Project Management Professional Preparatory Course بغرض وضمان تمتع المشاركون بالدورة بالخلفية المهنية المطلوبة وذلك حسب المنهج المعتمد من قبل (جمعية إدارة المشاريع)، Project Management Institute، PMI يتم من خلال هذه الدورة تغطية كل ما يتعلق بشهادة" مدير مشروع محترف" لمساعدة المشاركين على اجتياز اختبار شهادة" مدير مشروع محترف PMP "المادة المقدمة فى هذه الدورة تعتمد على الإصدار الثالث من دليل إدارة المشاريع (الدليل المعرفي لإدارة المشاريع)PMBOK 2004 ، 3rd Edition وهو الصادر فى سبتمبر ٢٠٠٥

ومن مميزات هذا الدليل:

- معتمد للتطبيق داخل الولايات المتحدة الأمريكية.
- معتمد من الجمعية الأمريكية للمواصفات والقياسات(ANSI) .
- أيضاً برنامج الشهادة المعتمد على دليل إدارة المشاريع معتمد وحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 & Q9001 levels.

لمن تقدم هذه الدورة؟:

دورة الاحتراف فى إدارة المشاريع Project Management Professional Preparatory Course أصبحت ضرورية لمسئولي ومدراء المشاريع، مساعدوهم، ورؤساء فرق العمل، ومدراء الإدارات الفنية والإدارات المساندة، ومهندسي التخصصات الفنية ذوي العلاقة بالمشاريع، سواء للتقدم للحصول على الشهادة أو الإطلاع على الفنيات والمنهجية الخاصة بإدارة المشاريع من خلال دليل لإدارة

المشاريع (الدليل المعرفي لإدارة المشاريع)، حاصل على شهادة الجودة العالمية ISO 9001&Q9001levels.

محتوى الدورة:

مقدمة ومبادئ أساسية عن إدارة المشاريع مقدمة عن جمعية إدارة المشاريع (Project Management Institute- PMI)

مقدمة عن دليل إدارة المشاريعPMBOK 2004

إدارة نطاق عمل المشروع

إدارة تكامل المشروع

إدارة وقت المشروع

إدارة تكلفة المشروع

إدارة جودة المشروع

إدارة اتصالات المشروع

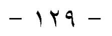
إدارة أخطار المشروع

إدارة الموارد البشرية

إدارة توريد مستلزمات المشروع

وجمعية إدارة المشاريع لها العديد من الفروع في معظم دول العالم ومنها مصر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة:

- فرع الخليج العربي : http://www.pmi-agc.com/.
- فرع شمال أفريقيا والشرق الوسط MENA – 7 شارع لبنان المهندسين – القاهرة.


- ١٢٩ -

الباب الرابع

النواحي العملية



الباب الرابع: النواحي العملية

كيف تختار وتؤسس وتدير مشروعك الصغير بنجاح

دراسة السوق:

تعد دراسة السوق النقطة الأساسية لتوضيح إمكانية نجاح أي مشروع **(تجارياً، صناعياً أو خدمياً)** في تقديم منتجاته أو خدماته لأكبر عدد من المستهلكين وقدرة المشروع في الاستمرارية ومواصلة العمل. لذا يجب على صاحب الفرصة الاستثمارية إجراء مسح مفصل للسوق للحصول على كافة المعلومات التي تساعده على التأكد من جدواها قبل الدخول في الاستثمار لمعرفة إمكانية تحقيق الأرباح وتصميم المنتج بصورة مثالية وتحديد المواد الخام التي يحتاجها وتحديد السعر المناسب ومعرفة سلوك المستهلكين واحتياجاتهم.

وتشتمل دراسة السوق المقترحة على عدد من العناصر الرئيسية وهي:

السوق المستهدف:

يتم التركيز في جمع المعلومات من الإحصاءات والبيانات على السوق المستهدف لتصريف منتج المشروع، حيث أن هناك سوق منطقة وسوق محلية وسوق إقليمية وسوق دولية. وذلك لتقدير حجم الطلب على المنتج وبيان حصة المشروع من إجمالي الطلب في السوق المتاحة وتحديد الطاقة الإنتاجية المقترحة وتحليل السوق للتنبؤ بحجم الطلب المتوقع على المنتج في فترة زمنية مقبلة.

المنتج واحتياجات السوق :

يعتمد السوق في استيعاب المنتج على ذوق المستهلك النهائي للمنتج من حيث الأشكال والأصناف والمقاسات ومدى أهمية المنتج ومواصفاته ومميزاته وجودته. ويتم توفير ذلك بدراسة الحالات التجارية المختلفة التي يتوفر من خلالها المنتج.

في حالة الإعتماد الكلي على إستيراد المنتج يمكن الحصول على المعلومات عن طريق بيانات الإستيراد عن مواصفات المنتج وسعر الشــراء والكميــات المســتوردة والعبوات، كما يمكن الحصول على سعر بيع المنتج وحجم الطلب عليه عــن طريــق السوق المستهدف، ودراسة فرصة إنتاج سلعة مماثلة بمواصفات تتناســب مــع ذوق المستهلك .

في حالة إنتاج السلعة محليا، فالمطلوب معرفة عدد المنتجين والكميات المنتجــة والمواصفات والأسعار وفجوة الطلب ونسبة زيادة الطلب في حالة أن إنتاج المصــانع المحلية لا يكفي لتغطية طلبات السوق فقد نفكر في إقامة مصنع جديد لإنتــاج ســلعة مماثلة.

في حالة المنتج الجديد يمكن الإعتماد على تطور سلعة مماثلة قــدمت للســوق وتطور مبيعاتها منذ إدخالها للسوق والتعرف على عدد المشترين في الشهر لنتوصــل إلى كمية المبيعات المتوقعة للسلعة.

حصة المشروع من السوق :

تهتم الدراسة السوقية والتسويقية بالتنبؤ بحجم فجوة الطلب المتوقعة، ويســتلزم أولا تقدير فجوة السوق السابقة والحالية والمتوقعة والذي يتم حسب إحصاءات علميــة من خلال طرح العرض المتوقع للمنتج من الطلب المتوقع له لكل عــام مــن أعــوام المشروع، وذلك بالتعرف على تقدير الطلب وتقدير العرض.

تقدير الطلب : يمكن تقدير حجم الطلب على المنتجات مــن خــلال التعــرف علــى المستهلكين وأعمارهم وسلوكهم واحتياجاتهم ومعدل نمو هذه الفئات خلال السنوات السابقة وبناء على ذلك يتم تقدير حجم الطلب للسنوات القادمة.

تقدير العرض : يمكن تقدير العرض على المنتجات من خلال التعرف على مجمــوع الطاقات الإنتاجية للمشاريع القائمة بالإضافة إلى الطاقــات الإنتاجيــة للمشاريع التي حصلت على تراخيص ويتوقع أن تبدأ الإنتاج في الفترة المقبلة.

التسعير:

التسعير عملية معقدة وترتبط بإعتبارات إقتصادية وتنافسية متعددة وهي سلاح خطير يؤدي عدم الدقة في تحديد السعر إما إلى فقدان العميل أو إلحاق خسارة مادية للمشروع وتتم عملية التسعير بناء على دراسات متأنية للعوامل المؤثرة على العرض والطلب ومستوى الجودة وأسعار المنافسين وغيرها من عوامل وأن يكون في إطار المتوسط السائد لأسعار المنتجات المماثلة مع محاولة اختيار السعر الذي يحقق أعلى ربح.

الممارسات التجارية:

وهي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتي تشمل طبيعة المنتجات وطرق توزيعها وأساليب التسعير لها والوسائل التي تصل بهذه المنتجات إلى المستهلك ويتكون هذا المزيج التسويقي من العناصر التالية:

التوزيع : لتوضيح الممارسات التي يستخدمها المنافسون في عملية التوزيع وإختيار القنوات التي سوف يستخدمها لتوصيل المنتجات إلى العميل في المكان والوقت المناسب كتجار الجملة، تجار التجزئة، والوكلاء وحساب تكاليف عملية التوزيع.

الترويج : لتوضيح الإجراءات والسياسات الترويجية الممكنة بالمنطقة والطرق المستخدمة بواسطة المنافسين لجذب الزبائن والتكاليف اللازمة لعملية الترويج كالبيع الشخصي، والإعلانات المطبوعة، والإعلان في الراديو والتلفزيون، اللوحات الإعلانية، اللافتات، الدعاية، الهدايا والمناسبات الخاصة والمعارض وغيرها.

الأسعار : الحصول على معلومات عن أسعار الأصناف المنافسة وأسباب إرتفاعها وإنخفاضها ومحاولة الحصول على أعلى نسبة ربح ممكنة.

إجراءات البيع : كون البيع نقداً أم بالدين، وفترة السداد وأساليب التعامل بالدين ونضع في الاعتبار كل الظروف المحيطة بالقـدرات الإنتاجيـة للمشـروع والكفاءات التسويقية والبيع لرجال البيع والتوزيع وكـذلك السياسـات الموضوعة للتسعير والخصومات والحوافز.

الخطة التسويقية:

يتكون التسويق من العديد من الأنشطة المختلفة كالمبيعات، والدعايـة، وخدمـة العميل، والمنتج نفسه، إلى جانـب تحديـد الأسـعار ووضـع خطـط التخفيضـات وإستراتيجيات الإنتاج والتوزيع ورسم صورة ايجابية للمنشـأة فـي أذهـان العمـلاء ولتحقيق النجاح في السوق لابد من وضع خطة للتسويق وبالتالي تصبح الخطة بمثابـة الموجه العام لتحقيق أهداف المنشأة وتحقيق أكبر ربح وعائد مادي وتقديم سلعة منافسة من حيث السعر والجودة والحصول على حصة السوق المخطط لها.

وتؤثر خطة التسويق في كافة الوظائف ذات الصلة بالنشاط الداخلي للمنشأة مثل التصنيع،الشئون المالية، والمشتريات وخلافه.

دراسة تطبيقية للسوق

نبذة عن المشروع:..

المنافسون:

أذكر المنافسين في منطقة المشروع ومن خارجها والمناطق الجغرافية التـــي يغطونها:

المنافسون	منتجاتهم	منطقة مشروع المنافسين	مناطق تسويق المنافسين

أذكر أسعار ونوعية منتجات/ خدمات المنافسين وحجم السوق (المشاريع المشابهه لمشروعك):

المنافسون	المنتجات	السعر (ضع إشارةX في المكان المناسب)			النوعية (ضع إشارةX في المكان المناسب			حجم السوق
		مرتفع	وسط	منخفض	جيدة	وسط	غير مقبولة	

لخص نقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون (كالرأسمال الكبير، الخبرة في السوق، عدد كبير من الزبائن، وسائل ترويج مجدية، غير ذلك....)

١....................................	٣................................
٢....................................	٤................................

لخص نقاط الضعف عند المنافسين (كسعر مبيع عالي، عمل غير منظم، عدم مسك دفاتر، أساليب ترويج غير مجديه، غير ذلك.....)

١................................	٣................................
٢....................................	٤................................

عدد وسائل الترويج المعتمدة من قبل المنافسين:

- الوسائل المباشرة مع المستهلكين.
- طريقة العرض.
- التنزيلات.
- التسهيلات في الدفع.
- الإيصال المباشر للسلعة/ الخدمة إلى المستهلك.
- عن طريق الإعلان، مع تحديد.
- غيره ذلك

نمو المبيعات السنوية :

- ٠- ١ %
- ١ – ٢ %
- ٢ – ٣ %
- ٣ – ٤ %

المستهلكون:

١ المنتجات/ الخدمات التي يقدمها المنافسون:

من هم مستهلكوا المنتجات/ الخدمات التي يقـدمها المنافسـون وهـل تلبـي حاجتهم..؟

المنتج/ الخدمة	المستهلك		طبيعة عملهم	رأي المستهلك (هل تلبي حاجته) ضع إشارةXفي المكان المناسب)	
	الجنس	العمر		نعم	كلا

قدرة المستهلكين الشرائية بالنسبة للمنتج/ الخدمة المعروضة:

- قويه.
- معتدلة.
- ضعيفة.

طريقة إنتقاء المستهلكين للمنتج / الخدمة (يتطلعون إلى):

- النوعية.
- السعر.
- النوعية والسعر.

٢ ما هي التحسينات أو الإضافات التي يرغب المستهلكون بإدخالها على المنتج/ الخدمة المعروضة:

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

٣ المنتج/الخدمة المقترحة في مشروعك:

ما مميزات المنتج/الخدمة التي تقدمها في مشروعك **(بالمقارنة مع المنتجات / الخدمات المتوفرة في السوق)** والتي تعتمد بشكل كبير على قدرتك على المنافسة..؟

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

المنتج/الخدمة التي تقدمها بالمقارنة مع المنتج/ الخدمة التـــي يقــدمها المنـــافس الأول لك (من حيث النوعية والسعر):

المنتج/ الخدمة	**التي تقدمها(ضع إشارةX في المكان المناسب)**						**التي يقدمها المنافس الأول(ضع إشارة Xفي المكان المناسب)**					
	السعر			**النوعية**			**السعر**			**النوعية**		
	مرتفع	وسط	منخفض	جيدة	وسط	غير مقبولة	مرتفع	وسط	منخفض	جيدة	وسط	غير مقبول

هل الطلب على السلعة / الخدمة المقترحة في مشروعك:

- على مدار السنة.
- موسمي.
- في أوقات المناسبات فقط.
- غير ذلك، حدد:..

ما هي التعديلات التي سوف تحدثها على شكل السلعة الخـــارجي (التصـــميم، الألوان، التوضيب.....)

....

....

....

....

....

ما هي التعديلات أو الإضافات التي سوف تدخلها على الخدمة التي ستوفرها:

....

....

....

....

حدد المنطقة الجغرافية المستهدفة لتسويق المنتج / الخدمة:

- محلياً.
- تصدير إلى الخارج.
- المحافظة.
- في الداخل والخارج.
- البلد.
- غير ذلك حدد:...

حجم المبيعات المتوقع للمنتج/ الخدمة التي تقدمها:

المنتج / الخدمة	**عدد الوحدات في السنة**	**السعر للوحدة**	**المجموع=(سعر الوحدة + عدد الوحدات المباعة)**
المبيعات المتوقعة			

ما هي الأساليب التي سوف تعتمد في الترويج :

- عن طريق المعارف والأقارب.
- الترويج شخصياً حيث تقوم بنفسك بإخبار الناس وترغبهم فى الشراء.
- توزيع عينات على المستهلكين لتجربتها.
- إمكانية تقديم سلع/خدمات مختلفة من تلك المتوفرة من قبل المنافسين.
- الخصم مقابل البيع بكميات كبيرة.
- اللجوء إلى عروض مغرية(الشكل،الخصم، طريقة التوزيع،وغير ذلك من الوسائل الفعالة التي تراها مناسبة).
- الترويج عبر وسائل الإعلام المتنوعة.
- غير ذلك .

الميزة للسلعة/ للخدمة التي تعتمد بشكل كبير على قدرتك على المنافسة في السوق هي:

- نوع السلعة الخدمة.
- نوع السلعة والسعر.
- نوع السلعة والسعر والتسويق.
- السعر.
- السعر والتسويق.
- التسويق.
- غير ذلك .

اذكر نقاط القوة والضعف التي تملكها الحصة المتوقعة من السوق:

- ١٠٠% (لا يوجد منافسين).
- _____ % (يوجد منافسين).

حدد المصدر/ المصادر التي تشتري منها المنتج/ الخدمة التي سوف تقدمها:

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

الدراسة الفنية

تعتمد الدراسة الفنية على دراسة السوق وتحديد الطاقة الإنتاجية ومن ثم إختيار البديل التكنولوجي المناسب لهذه الطاقة. وتعتمد جميع الجوانب الأخرى لدراسة الجدوى مثل الجوانب المالية والاقتصادية، والتنظيمية والإدارية على دراسة الجوانب الفنية فهي نقطة البداية لتقديرات التكاليف والأرباح والعمالة والإدارة. وتتناول الدراسة الفنية للمشروع الجوانب الهامة التالية :

وصف المنتج:

لتحديد السمات الفنية للمنتج **(حجم، وزن، لون)**، وتحديد خصائص المنتج الملموسة وغير الملموسة، ووصف طريقة تغليف المنتج وخصائص التغليف.

وصف العملية الإنتاجية:

لتحديد التقنية المستخدمة وتكلفتها وتحديد المدخلات ومواصفاتها والمواد المساعدة وكمياتها مع وصف لعملية ومراحل الإنتاج.

الموقع والمساحة:

لتحديد موقع المنشأة ومزايا الموقع وتحديد المساحة اللازمة للمشروع ومعرفة تكلفة الموقع إن كان ملك أو إيجار، وخصائص الموقع كالإقتراب من الأسواق والاقتراب من المصانع المكملة وتوفر عوامل الجذب للعمال وتوفر الطرق والمواصلات وتوفر المدخلات **(مواد خام)** وتوفر الخدمات.

المباني والتخطيط الداخلي:

إن كان سيتم شراءها أم بنائها أو كونها إيجار وتكلفة عناصرها كالمباني والآبار والصهاريج وشبكة الصرف الصحي والخصائص اللازم توفرها في المباني والرسم تخطيطي للموقع لتحديد المساحات المخصصة للممرات ومناطق التخزين وموقع الآلات.

الآلات والمعدات:

وصف تفصيلي للآلات من حيث عمل الآلة والحجم والسعة والسعر والمواصفات، والموردين وموقعهم وسمعتهم، والصيانة وقطع الغيار ومدى توفرها، وتكلفة النقل والتركيب.

المواد الخام:

وصف المواد الخام وأنواعها وأسعارها، ومعرفة الموردين للمواد الخام والموزعين ومدى توفرها وشروط الإستيراد، وتحديد الفترة الزمنية بين طلب المواد والحصول عليها، وحساب تكلفتها الإجمالية.

الأثاث والأجهزة الكهربائية:

لمعرفة إحتياجات المنشأة من أثاث وتحديد نوعه وسعره، بالإضافة إلى الأجهزة المكتبية اللازمة **(آلة تصوير، وأدوات كتابة ، ومطبوعات وغيرها)**، وأجهزة الكمبيوتر والطابعات والهاتف والفاكس.

الموارد البشرية :

لوضع الهيكل التنظيمي للمنشأة واحتياجاتها من موظفين وعمال مع تحديد المهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة ووضع الوصف الوظيفي والمرتبات وعدد ساعات العمل.

تطبيق العملي الدراسة الفنية على المشروع

ما هو المنتج/ السلعة/ الخدمة:...

تعريفه/

تعريفها:...

....

....

....

....

....

مواصفاته/ مواصفاتها:

....

....

....

....

....

الدورة الإنتاجية:

أذكر عدد الدورات الإنتاجية في السنة لمشـــروعك والفتـــرة الزمنيـــة للـــدورة الإنتاجية الواحدة التي يتم فيها إنتاج السلعة حتى تصبح قابله للإستهلاك أو البيع:

عدد الدورات الإنتاجية في السنة	الفترة الزمنية للدورة الإنتاجية الواحدة	
	يوم	شهر

أذكر ما يلي:

- **القدرة الإنتاجية السنوية المتوقعة لمشروعك:**

....

....

....

....

- **عدد أيام العمل بالشهر:**

....

....

....

....

- **عدد ساعات العمل/ باليوم:**

....

....

....

- **موقع المشروع:**

....

....

....

- **قيمة الإيجار:**

....

....

....

....

أذكر ما يحتاجه المشروع من:

- **الآلات والمعدات التي يحتاجها المشروع، أنواعها، مصدرها، طريقة الدفع، الصيانة وقطع الغيار (في حال الحاجة لها):**

الآلات/ المعدات	متوفر/ غير متوفر	المصدر	التكلفة	طريقة الدفع للآلات وصيانتها
			المجموع:	المجموع:
قطع الغيار (عند الحاجة)				
			المجموع:	

- الأثاث وأعمال الديكور التي يحتاجها المشروع (مصدرها وكلفتها):

الأثاث والديكور	متوفر/ غير متوفر	المصدر	التكلفه وطريقة الدفع
			المجموع:

- المواد الخام: أنواعها، مواصـــفاتها، الكميـــه (قطعـــة، كيلـــو، دســـتة...) ومصادرها، وحدد كلفة المواد الخام حسب تحديد الدورة الإنتاجيـــة وحجـــم الإنتاج المتوقع:

المواد الخام (المواصفات)	متوفرة / غير متوفرة ومصدرها	الكمية	التكلفة	المجموع

- في حال يحتاج مشروعك لمخزون حدد الكلفة. في حال التطوير، حـــدد إذا كانت بعض المواد موجودة:

المواد الخام (المواصفات)	الكمية	الكلفة	المجموع	موجودة

المخزون: بضاعة / مواد خام إضافية لا تستعمل دفعة واحدة.

- في حال احتياج المشروع إلى مساعدين:

الشرح	ثابتين	غير ثابتين
عدد المساعدين من أفراد العائلة		
المهارات اللازمة والتدريب		
العدد		
طبيعة العمل الذي يقوم به		
التكلفة (مرتبات / أجور، الحوافز)		
مجموع التكلفة (العدد * المرتب / الأجر + الحوافز)		

-

- **إذا كان مشروعك بحاجه إلى توصيل الانترنت:**

تكلفة الرسوم:

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

المصاريف الشهرية:

	كهرباء	ماء	تليفون
مصــــدرها (إشـــتراك/ مجاناً):	....	....	....
تكلفتهــــــا شهريا:	....	....	....

الدراسة المالية

تكاليف المشروع الكلية (لدورة إنتاجيه كاملة):

١ – مصاريف قبل التشغيل:

الشرح	الكلفة	متوفر	غير متوفر
رسوم ترخيص تشغيل			
رسوم توصيل الهاتف			
رسوم تنازل للبناء إذا بالإيجار			
تحضير دراسة جدوى المشروع / استشارة			
تدريب العاملين			
مصاريف أخرى			
مجموع المصاريف المطلوبة قبل التشغيل			

٢- الأصول الثابتة:

الشرح	التكلفة	متوفر	غير متوفر
ثمن شراء أو التحسينات على الأرض			
ثمن شراء أو التحسينات على المبنى			
المعدات			
الآلات			
قيمة التنازل في حال الإيجار			
الديكور			
أثاث			
مصاريف أخرى للأصول الثابتة			
مجموع تكاليف الأصول الثابتة			
مجموع المصاريف قبل التشغيل + مجموع تكاليف الأصول الثابتة			

* مصاريف قبل التشغيل: هي المبلغ الذي تحتاجه لضمان استمرار العمل والذي تتوقع الحصول علية من الدفعات، حصيلة السلع أو الخدمات المباعة للزبائن وتدفع هذه التكاليف عادة مرة واحدة ولا تسترد.

** الأصول الثابتة: هي ممتلكات المشروع والتي تستخدم لعدة دورات إنتاجيه.

٣- التكاليف التشغيلية (لدورة إنتاجية واحدة):

- **التكاليف التشغيلية الثابتة:**

الشرح	الكلفة	متوفر	غير متوفر
إيجار المكان			
بدل عمل صاحبة المشروع			
رواتب المساعدين			
صيانة آلات			
مواصلات			
مواد لتوضيب البضائع			
تكلفة الدعاية / التسويق			
تكاليف ثابتة أخرى			
مجموع التكاليف الثابتة			

***التكاليف التشغيليه: هي التكاليف الناتجة عن عملية الإنتاج وتحسب إما للدورة الإنتاجية أو لفترة زمنية معينة وتقسم إلى قسمين:التكاليف الثانية والتكاليف المتغيرة.**

**** التكاليف الثابتة: هي تلك التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج لمدة زمنية محددة.**

- **التكاليف التشغيلية المتغيرة *:**

الشرح	الكلفة	متوفر	غير متوفر
المواد الخام			
المخزون			
أجور المساعدين			
فواتير ماء، كهرباء، هاتف			
أجور نقل البضائع			
تكاليف متغيرة أخرى			
مجموع التكاليف المتغيرة			
مجموع التكاليف التشغيلية = مجموع التكاليف الثابتة + مجموع التكاليف المتغيرة			

*** التكاليف المتغيرة: عكس التكاليف الثانية**

تكاليف المشروع الكلية =

مجموع المصاريف قبل التشغيل + مجموع تكـــاليف الأصـــول الثابتـــة + التكـــاليف التشغيلية

حساب الأرباح والخسائر (السنة الأولى):

١- العوائد السنوية:

المنتج/ الخدمة	عدد الوحدات في السنة (حسب الدورة الإنتاجية) (١)							السعر/للوحدة (٢)	المجموع = (١)*(٢)
							المجموع		
مجموع الوحدات/ العائدات									

٢- التكاليف التشغيلية السنوية:

- التكاليف التشغيلية الثابتة:

الشرح	تكاليف الدورة الإنتاجية الأولى	تكاليف الدورة الإنتاجية ألثانيه	تكاليف الدورة الإنتاجية الثالثة	تكاليف الدورة الإنتاجية الرابعة	مجموع التكاليف السنوية
إيجار المكان					
بدل عمل أصحاب المشروع					
رواتب المساعدين					
صيانة آلات					
مواصلات					
مواد لتوضيب البضائع					
تكلفة الدعاية/والتسويق					
تكاليف ثابتة أخرى					
فوائد على القرض					
مجموع التكاليف الثابتة					

- **التكاليف التشغيلية المتغيرة:**

الشرح	تكاليف الدورة الإنتاجية الأولى	تكاليف الدورة الإنتاجية الثانيه	تكاليف الدورة الإنتاجية الثالثة	تكاليف الدورة الإنتاجية الرابعة	مجموع التكاليف السنوية
المواد الخام					
أجور المساعدين					
فواتير ماء،كهرباء،هاتف					
أجور نقل البضائع					
تكاليف متغيرة أخرى					
مجموع التكاليف المتغيرة					
مجموع التكاليف التشغيلية السنوية					

٣- المصاريف السنوية:

الشرح	عمر الاستهلاك* (١)	التكلفة (٢)	الكلفة السنوية (٢) / (١)
التكاليف التشغيلية السنوية			
مجموع إهلاك المصاريف ما قبل التشغيل			
إهلاك الأصول الثابتة			
المباني			
الآلات			
المعدات			
أثاث			
ديكور			
مصاريف أخرى للأصول الثابتة			
مجموع إهلاك الأصول الثابتة			
مجموع المصاريف			

- المصروفات السنوية = مجموع التكاليف التشغيلية + الإهلاك السنوي.
- الإهلاك السنوي=التكلفة التأسيسية (مصاريف ما قبل التشغيل)+ تكلفة الأصول الثابتة.

- اللجوء إلى مرجع / دليل الآلات والمعدات لمعرفة العمر الزمني.
- معدل العمر الزمني للمباني: ٥٠ سنة.
- الآلات / المعدات الصغيرة ١٠ سنوات.
- المفروشات والديكور: ٥ سنوات.
- للمعدات المستعملة، طرح عدد سنوات الخدمة من العمر الزمني حسب جدول معدل العمر الزمني.

حساب الأرباح والخسائر ما قبل الفائدة (الشهري والسنوي):

العوائد السنوية (١)	المصروفات السنوية (٢)	الربح السنوي (٣) = (٢) – (١)	الربح الشهري التقريبي (٤)= (٣) ÷١٢

التكلفة الإجمالية

للمشروع:...

العائدات الإجمالية

للمشروع:...

المتوفر من رأس المال

للمشروع:...

المبلغ غير المتوفر من رأسمال المشروع:

....

- **طريقة تدبير المبلغ الغير متوفر من رأسمال المشروع:**
  - مساعدة من الأقارب.
  - إقراض من الأقارب.
  - إقراض من مؤسسة مصرفية أو بنك.
- **الخطة التشغيلية/ خطة العمليات:**

ملخص الإنشاء : أكتب بإختصار الخطوط العامة لخطط التصميم والإنشاء، مفصلاً للإستراتيجية لنقل المشروع من الإطار النظري إلى الواقع.

ما هو موقف الإنشاء الحالي للمنتج / الخدمة / موقع الإنترنت..؟

....

....

....

ما هو التاريخ المتوقع للإنتهاء من الإنشاء؟ ما هي العوائق (إن كانت موجودة) والتي لابد للمنشأة من تخطيها؟ ما هي المهام المحددة التي ينبغي إتمامها..؟

....

....

....

من هم الأشخاص من خارج المنشأة الذي سيكون لهم علاقة بهذا العمل...؟

....

....

....

كيف ستحافظ على معلومات / تكنولوجيا المنشأة أو الميزة التنافسية...؟

....

....

أعد قائمة بالموردين، ضع مقياس من خمس درجات لتقييمهم بحيث يحصل الأكثر ثقة وإعتمادية على ٥. واكتب بإختصار عن شروطهم والخصومات السعرية والتجارية التي يمنحونها..؟

المورد:١-..

٢-..

٣-..

٤-..

٥-..

السعر

الخصم

أكتب اللوائح والقوانين التي يمكن أن يخضع لها عملك والمتعلقة بكل المستويات الحكومية، بالإضافة إلى الموضوعات المحددة المتعلقة بالنشاط التي تعلمها.

....

....

....

- **التصنيع:**

ما هي طريقة إنتاجك..؟ صف العملية الإنتاجية للمنتج/ الخدمة..؟

....

....

....

....

أكتب قائمة بالتكاليف المرتبطة بالعملية الإنتاجيـــة. أضـــف إليهـــا التكـــاليف المباشرة والتكاليف العامة، هذه المعلومات ستكون قيمة جداً لخطة العمل الرسمية.

....

....

....

ما هي احتياجات البحوث والتطوير..؟ وما هي تـــواريخ التنفيـــذ والتكـــاليف المرتبطة بها..؟

....

....

ما هي احتياجاتك من المعدات والتجهيزات، المصنع، والمستودعات..؟ ما هي تقديرات التكاليف المرتبطة بها..؟

....

....

....

هل ستتعاقد مع متعاقدين من الباطن، تجار بائعين... إلخ؟ ما هـــي إجـــراءات ضبط الجودة التي تقترحها..؟

....

....

هل سيكون لديك ماركة مسجلة أو حقوق ملكية لأي من منتجاتك/ خـــدماتك..؟ إن كانت الإجابة بنعم أكتب التفاصيل.

....

....

....

- **التأمين:**

تنبع أهمية هذا القسم لإرتباطه بتحديد المخاطر والخسائر التي قد يتعرض لها عملك. وهذه المخاطر ستشكل أساساً لاحتياجات التأمين لديك. وفيما يلي بعض أنواع التأمين المعروفة، ويمكنك إضافة المخاطر الأخرى المتعلقة بطبيعة الصناعة أو العمل الذي أنت بصدده:

عناصر التأمين	ينطبق على عملي	
	نعم	لا
تعويضات عمال		
الحرائق وتلف المباني		
مسئوليات العمل		
مسئوليات المنتج		
تغطية الآليات/ السيارات		
فقدان لمحتويات المباني أو سرقتها		
كسور الزجاج واللوحات الإعلانية		
معطلات العمل		
الرعاية والعهدة والرقابة		
التأمين الوقائي		

هل هنالك مخاطر أخرى متوقعة في مجال العمل تستوجب الإحتياط لها، مثـــال (الديون المعدومة ، سرقة / قرصنة برامج الكمبيوتر)؟ وكيف تستعد لتعويض الآثار المتوقعة لهذه المخاطر؟

....

....

- **فريق الإدارة/ الموارد البشرية :**

أظهر أن شركتك تمتلك الموارد البشرية المطلوبة لإنجاحها. أذكر فيما يلي فريق الإدارة لديك مع تفاصيل مؤهلاتهم ووظـــائفهم بالإضـــافة لأعضـــاء مجلـــس الإدارة والمستشارين.

من هم مدراء الأقسام الرئيسة؟ وما هي خلفياتهم العلمية والمهنية..؟

....

....

من هم المستثمرون والمساهمون (إن وجدوا)..؟

....

....

من هم أعضاء مجلس الإدارة/ وأعضاء المجلس الاستشاري..؟

....

....

من هم المستشارون المهنيون (مثال: المحامون، المحاسبون)..؟

....

....

....

....

العاملون: أذكر الوصف الوظيفي للعمالة المطلوبة (أ. مسئولياتهم، ب. طبيعة تعاقداتهم ج. مرتباتهم د. المميزات الوظيفية ه. المهارات) مثال: يمكنك عمل الوصف الوظيفي المطلوب في جدول كالتالي :

الوظيفة # ١	أ /	ب /	ج /	د /	ه /

- **الخطة المالية:**

إن الإدارة السليمة للموارد المالية هي إحدى الطرق الأساسية لنجاح العمل وضمان ربحيته وقدرته على سداد التزاماته المالية. في هذا الجزء يجب التفكير في بعض الموضوعات المالية التي سوف تتضمنها خطة العمل لإدارة مواردك المالية بفعالية. يجب عليك وضع ميزانية علمية وواقعية وذلك بتحديد حجم الموارد المالية المطلوبة عند بداية العمل (تكاليف البداية) وتلك المطلوبة لتسيير العمل (التكاليف التشغيلية):

ميزانية البداية تشمل الآتي	الميزانية التشغيلية ويجب أن تعطى ٣ – ٦ أشهر الأولى لبداية التشغيل وهي تشمل :
○ تكاليف العمالة (تكاليف قبل التشغيل) ○ المصروفات القانونية / المهنية ○ التملك ○ مصروفات إستخراج التراخيص والأذونات ○ المعدات ○ التأمين ○ الإمدادات / اللوازم ○ الإعلانات والدعاية ○ الرواتب والأجور ○ المحاسبة ○ الدخل ○ المنافع ○ مصروفات جدول المرتبات	○ العمالة ○ التأمين ○ الإيجارات ○ الإهلاك ○ سداد القروض ○ الإعلان والدعاية ○ المصروفات القانونية والمحاسبية ○ مصروفات متنوعة ○ المصروفات الجمركية ○ الإمدادات واللوازم ○ مصروفات جدول المرتبات ○ الضرائب

أعد قائمة بالتكاليف المتعلقة بكل قسم، ويجب أن تكون هذه الأرقام مبنية على بحوث تم إجراؤها أو معتمدة على الخبرة أو المعرفة بطبيعة الصناعة / السوق.. إلخ. تذكر أن الميزانية التشغيلية يتم تجهيزها عند ما يكون المشروع جاهزاً للبدء، يجب أن تعكس هذه الميزانية أولويات بنود الصرف، والمصروفات وكيفية مقابلتها (مع الإيرادات أو الديون).

- **القوائم المالية:**

١- قائمة التدفقات النقدية.

٢- قائمة الميزانية المالية.

٣- قائمة الدخل.

(١) قائمة التدفقات النقدية:

تعكس المبالغ الحقيقية التي تم جمعها من المبيعات والمبالغ التي تم دفعها كمصروفات خلال الشهر.

- **أكتب قائمة بمصادر الدخل..؟**

المبيعات:

....

....

....

....

القروض:

....

....

....

....

الإستثمارات:

....

....

....

....

....

- **أكتب قائمة بمصادر المصروفات..؟**

المصروفات الشهرية..؟:

....

....

....

....

....

....

تكاليف بدء العمل..؟

....

....

....

....

....

....

....

....

....

عند كتابة هذه البنود يجب التنبه إلى تأثير المراسم و الدعاية و العروض ، والخصومات وشروط الدفع على التدفق النقدي الشهري.

- **ملخص للتنبؤات المالية:**

السنة (ر س)

	١-	٢-	٣-	٤-	٥-
صافي المبيعات					
إجمالي الأرباح					
نسبة إجمالي الأرباح	%	%	%	%	%
صافي الدخل بعد الضرائب					
نسبة الأرباح بعد الضرائب	%	%	%	%	%
العائد على رأس المال	%	%	%	%	%
العائد على الأصول	%	%	%	%	%
معدل / نسبة السيولة	%	%	%	%	%
معدل / نسبة ما يمكن تحويله إلى نقد	%	%	%	%	%
معدل / نسبة المديونية إلى رأس المال	%	%	%	%	%
معدل / نسبة المديونية					
أذكر فيما يلي كيف ستستخدم إحتياجاتك من الموارد المالية خلال السنة القادمة، حدد شروط الاستثمار					

أهمية دراسات الجدوى الاقتصادية

دراسات الجدوى ترجمة عملية لسياسات الاستثمار، وهى دراسة موسعة لكافة جوانب الاستثمار فى المشروعات سواء لخدمة المستثمر أو لخدمة التنمية فى الدولة ككل.

اولا : كيفية اختيار مشروع مناسب :

تعريف المشروعProject :

المشروع هو نشاط تستخدم فيه موارد معينة وتنفق من أجله الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة، وقد يكون المشروع زراعى أو صناعى أو سياحى أو خدمى وقد يكون مشروعاً كبيراً أو مشروعاً صغيراً أو متوسط الحجم، قد يكون مشروعا محلياً أو مشروعاً قومياً أو مشروعاً دولياً.

مصادر الأفكار للمشروعات:

من الناحية العملية تنشأ أفكار المشروعات غالبا من :

١ – الطلب والاحتياجات غير المشبعة والمطلوب إنتاجها لتلبية هذه الاحتياجات.

٢ – وجود موارد مادية وبشرية غير مستخدمة، وهناك فرص أو إمكانيات لإستخدامها فى أغراض إنتاجية.

٣ – المشاكل التى تعترض عملية التنمية تولد أفكار لمشاريع.

٤ – نقص التسهيلات التسويقية للسلع مثل النقل أو التخزين أو التصنيع أو التعبئة هذه النقاط توحى للمستثمر بأفكار المشروعات.

تحديد المشروع

الخطوة الأولى:

فى تحديد المشروع هى والتعرف على الأفكار لهذا المشروع واختيــار فكــرة أو أكثر من بينها، ويتطلب ذلك إجراء فرز أولى سريع للأفكار المتاحة أو إعداد أفكار جديدة أفضل.

الخطوة الثانية:

دراسة الجدوى المبدئية والانتقاء المبدئى للمشروعات يتطلب عملية صقل أفكار المشروعات التى تبشر بالنجاح، وإعداد دراسات جــدوى مبدئيــة قبــل الاســتثمار Reversibility study تكفى لمجرد بيــان مبــررات إختيــار المشــروع وترتيــب المشروعات المقترحة.وحتى يمكن أخذ قرار معين بشأن جدوى هذه المشروعات بعــد تقرير مختصر يشمل :

- حجم الطلب وسوق السلعة أو الخدمة التى سينتهجها المشروع والمستفيدين أو من المتوقع خدمتهم والمناطق المستهدفة من المشروع.
- السلع والخدمات البديلة وتقديرات الإنتاج المناظرة لكل منها والتكنولوجيات المستخدمة منها.
- مدى توافر عناصر الإنتاج الرئيسية المطلوبة للمشروع.
- مدة تنفيذ المشروع.
- الحجم التقريبى للاستثمار ونفقات التشغيل.
- أى قيود أو عوامل أخرى يمكن أن تكون لها تأثير هــام علــى المشــروع المقترح تنفيذه والسياسات واللوائح والقوانين الحكومية الرئيسية ذات الصــلة بالمشروع.
- إذا اتضحت ميزه فكرة المشروع تحصل على معلومات إضافية أخرى عــن المشروع مثل:
- دراسة مفصلة للسوق.

- مدى توافر المهارات الفنية اللازمة للمشروع.
- دراسات تقييم نتائج المشروعات المشابهة للاستفادة منها.
- الخصائص الاقتصادية والاجتماعية لسكان المنطقة التى سيقام فيها المشروع.

الخطوة الثالثة:

معايير انتقاء المشروع فى هذه الخطوة تطبق معايير عامة لانتقاء المشروع، على سبيل المثال هناك أفكار لمشروعات يمكن استبعادها بسرعة إذا كانت:

- غير ملائمة تكنولوجيا.
- عدم توافر المواد الخام والمهارات الفنية بدرجة كافية.
- تنطوى فكرة المشروع على درجة كبيرة من المخاطرة.
- المشروع له تكاليف اجتماعية وبيئية باهظة.

إعداد المشروع:

بعد مرور المشروع بالخطوات السابقة فإن الظروف تصبح مواتية لإجراء دراسات الجدوى الأكثر تكلفة وهى مرحلة الدقة والتأكد من النواحى الفنية والمالية والاقتصادية والتسويقية والبيئية للمشروع.

دورة المشروع:

يمر المشروع بدورة تشمل:

مرحلة تحديد المشروع – سبق شرحها.

مرحلة إعداد المشروع – سبق شرحها.

مرحلة تقييم المشروع قبل تنفيذه وتشمل التقييم المالى والتجارى والاقتصادى **للمشروع قبل تنفيذه** لتقرير التنفيذ من عدمه، ويقوم بتقييم المشروع قبل تنفيذه الجهات الممولة للمشروع سواء كانت جهات قومية أو بنوك محلية أو أجنبية مقدمة القرض.

مرحلة تنفيذ المشروع وتتضمن تحديد مراحل التنفيذ وتوقيتها والإشراف عليها وتسجيل ما تم تنفيذه، وأثبتت التجارب أنه إذا كان التنفيذ سيئا فإنه يؤدى إلى فشل المشروع رغم ثبوت جدواه قبل التنفيذ

مرحلة تقييم المشروع بعد التنفيذ وتشمل التقييم المالى والتجارى والاقتصادى والاجتماعى والبيئى للمشروع بعد التنفيذ، ويختلف التقييم بعد التنفيذ عن التقييم قبل التنفيذ رغم أن المقاييس المستخدمة واحدة فى أن بعد التنفيذ تستخدم القيم الفعلية بينما قبل التنفيذ تستخدم القيم المقدرة.

وبهذا تتعرف على مواطن الضعف أو أسباب المشاكل التى واجهت المشروع ونعمل على حلها والاستفادة منها فى تحسين حال المشروع.

عناصر المشروع:

١- تدفقات نقدية خارجة Out flows وتسمى التكاليف أو الاستثمارات أو مدخلات المشروع.

٢- تدفقات نقدية داخلة In flows وتسمى المنافع أو العوائد أو منتجات المشروع أو مخرجات المشروع.

٣- فترة زمنية معينة تمثل عمر المشروع.

أسباب عدم نجاح أى مشروع:

١) دراسة جدوى ضعيفة غير دقيقة.

٢) تقدير تكاليف المشروع أقل من القيمة الفعلية.

٣) وضع جدول متفائل جدا لتنفيذ المشروع لا يأخذ فى الاعتبار احتمال التأخير فى تنفيذ المشروع.

٤) التنبؤ المسرف فى ناتج المشروع أو الأسعار.

٥) المغالاة فى تقدير عائد الاستثمار.

ثانيا مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية لأى مشروع

وتتكون دراسة الجدوى الاقتصادية لأى مشروع من:

١- دراسة الجدوى التسويقية.

٢- دراسة الجدوى الفنية.

٣- دراسة الجدوى المالية.

٤- دراسة الجدوى الاقتصادية.

٥- دراسة الجدوى الاجتماعية.

٦- دراسة الجدوى البيئية.

٧- تحليل للمشروع.

٨- اساليب تسديد القروض.

٩- كتابة تقرير دراسة الجدوى.

وسنتناول كل دراسة منهم علي حدى وبالتفصيل....

أولا : دراسة الجدوى التسويقية:

أهم مرحلة فى دراسة جدوى أى مشروع هى ترتيبات تسويق منتجاته وإمـــداده بالمدخلات اللازمة لتشغيله. وعلى جانب المخرجات أو نواتج المشروع المقترح... من الضروري إجراء تحليل دقيق للسوق المتوقع لمنتجات المشروع.

وعلى القائم بدراسة السوق أن يحدد بدقة:

- أين سيبيع منتجات المشروع؟
- مدى حجم واتساع السوق .
- هل السوق من الاتساع بحيث يستوعب إنتاج المشروع الجديـــد دون التـــأثير على السعر الحالى؟ إذا كان من المحتمل التأثير على السعر فإلى أى مـــدى؟ وهل سيظل المشروع قادرا على الاستمرار فى الإنتاج بالأسعار الجديدة؟
- ما هى نوعية وجودة السلعة أو الخدمة التى يتطلبها الســـوق حتـــى ينتجهـــا المشروع؟
- ما هى الترتيبات التمويلية اللازمة لتسويق الإنتاج؟
- وعلى جانب المدخلات أو مستلزمات إنتاج المشروع
- أماكن توفر مستلزمات الإنتاج التى سيحتاجها المشروع؟
- ما هى القنوات التسويقية لمدخلات المشروع؟
- هل تتوفر لديها الطاقة الكافية لتوزيع المدخلات المطلوبة فى الوقت المناسب.
- ما هى ترتيبات الحصول على المعدات والآلات اللازمة للمشـــروع وهنـــاك العديد من المعلومات التسويقية الهامة التى تساعد القائم بدراسة الجدوى على اكتشاف سوق السلعة التى سينتجها المشروع، وكذلك سوق المدخلات اللازمة للمشروع بدقة.

من هذه المعلومات:

اولا: توصيف سوق السلعة التى سينتجها المشروع :

- نظام السوق ومؤسساته، الأسعار والطلــب، قنــوات التســويق، الخــدمات التسويقية المختلفة، درجة المنافسة فى السوق.
- شكل سوق منتج المشروع هل هو سوق إحتكار كامل أو سوق إحتكار قلــة، أو إحتكار تنافس، أو سوق منافسة كاملة
- نوع السوق، هل هو سوق ناتج المشروع وسوق إستهلاكى أو سوق منتجات وسيطة أو سوق لسلع رأسمالية، تحديد نوع السوق يشكل القطاع الذى سيعمل فيه المشروع المقترح.حدود سوق ناتج المشروع المقترح؟ســوق داخلــى أو سوق خارجى أم كليهما.
- صفات وجودة السلع المماثلة والبديلة فى السوق.
- تكاليف إنتاج السلع المماثلة والبديلة فى السوق.
- أسعار السلع المماثلة والبديلة لناتج المشروع.
- بيانات عن المنافسين لمنتجات المشروع فى السوق. وعــددهم ومراكــزهم التنافسية والخصائص المميزة لكل منهم.
- التعرف على وجهات نظر المستهلكين نحو السلعة أو الخدمة التى ســيقدمها المشروع والأشكال والأحجام المناسبة من السلعة، ويمكن الحصول على هذه المعلومات بالمقابلة الشخصية لعينة المستهلكين.
- بيانات عن مستهلكى السلعة أو الخدمة التى ســينتجها المشــروع – الفئــات الرئيسية المستهلكة لناتج المشروع (النوع – العدد – متوسط الدخل) .
- تحديد نقطة البيع الأولى لمنتجات المشروع.

من تحليل هذه البيانات والمعلومات يمكن توصيف سوق السلعة التى ســينتجها المشروع المقترح وتقدير حجم الطلب على منتجات المشروع.

ثانيا: دراسة الطلب على السلعة التى سينتجها المشروع :

هل هو طلب نهائى أو طلب وسيط فإن الطلب عليها يتحدد بناءاً على الطلب على السلعة النهائية التى تستخدم هذه السلعة مثلاً :

١- الطلب على الجلود مشتق من الطلب على الأحذية والمنتجات الجلدية.

٢- الطلب على الأعلاف مشتق من الطلب على اللحوم والألبان.

٣- وفى هذا الجزء يتم التنبؤ بحجم الطلب على منتج المشروع سواء من تحليل حجم المبيعات أو بحوث التسويق السابقة.

ثالثا: تسعير السلع التى سينتجها المشروع:

إذا كان المشروع سينتج سلعا متاحة فى السوق فتأخذ دراسة الجدوى التسويقية بأسعار السوق لهذه السلعة. أما إذا كان المشروع سينتج سلعا جديدة أو تختلف فى بعض صفاتها عن مثيلاتها فى السوق فيمكن أن تتبع إحدى الطرق التالية لتسعيرها:

١- نسبة الإضافة المعتادة:وهى نسبة يضيفها المنتج على تكلفة الوحدة من السلعة، بحيث تكفى هذه النسبة لتحقيق قدر من الربح.

مثال : إذا كانت تكلفة إنتاج الوحدة من السلعة ٣ جنيهات ونسبة الإضافة ٢٥ % فإن سعر البيع المتوقع للوحدة = (٣ x ٢٥) / ١٠٠ + ٣ = ٣,٧٥ جنيها.

٢- على أساس قدرات المستهلكين: تعتمد هذه الطريقة على التعرف على الثمن الذى يراه المستهلكين ملائما لشراء هذه السلعة. ثم دراسة الكمية التى يمكن أن يستوعبها السوق عند كل سعر معين. ثم إختيار الكمية التى تلائم المشروع والتى يكون سعرها كافيا لتغطية التكاليف وتحقيق قدر من الأرباح.

مثال : أسفرت دراسة سوق منتج مشروع عن:

لو بيعت وحدة السلعة ب ١ جنية يمكن بيع ٥٠٠٠ وحدة.

لو بيعت وحدة السلعة ب ١,٢٥ جنية يمكن بيع ٤٠٠٠ وحدة.

لو بيعت وحدة السلعة ب ١,٥٠ جنية يمكن بيع ٣٠٠٠ وحدة.

الربح او الخسارة الاجمالية المتوقعة للمشروع	ربح او خسارة بيع الوحدة	تكلفة انتاج الوحدة	سعر بيع الوحدة	عدد الوحدات
خسارة ٥٠٠ جنية	خسارة ٠,١	١,١٠	١	٥٠٠٠
ربح ٢٠٠ جنية	ربح ٠,٠٥	١,٢٠	١,٢٥	٤٠٠٠
ربح ٦٠٠ جنية	ربح ٠,٢	١,٣٠	١,٥٠	٣٠٠٠
ربح ٣٧٥ جنية	ربح ٠,٢٥	١,٥٠	١,٧٥	١٥٠٠

ربح الوحدة والربح الإجمالى الذى يمكن أن يحققه المشروع

لو بيعت وحدة السلعة ب ١,٧٥ جنية يمكن بيع ١٥٠٠ وحدة.

وعلى ذلك فإن ربح الوحدة والربح الإجمالى الذى يمكن أن يحققه المشـــروع او الأفضل للمشروع أن يحدد حجم إنتاجية بنحو ٣٠٠٠ وحدة ويبيع الوحدة بســعر ١,٥ جنية.

رابعا : التنبؤ بالمبيعات:

التنبؤ بالمبيعات هو نقطة الانطلاق نحو تقرير نشاط المشروع من إنتاج وتسويق وتمويل فعلى أساس ذلك التنبؤ تعد الميزانية التقديرية للمشروع. وتعد مختلف بـــرامج الإنتاج والمخزون ومستلزمات الإنتاج والعمالة والتمويل وتحديد حجم المشروع وتحديد حجم الإيرادات المتوقعة بدرجة دقيقة إلى حد ما.

ومن أساليب التنبؤ تقديرات مندوبى المبيعات الذين يعيشون الميـــدان وبخاصـــة فيما يتعلق بالسلع الذى سينتجها المشروع والمناطق التى يعملون بها ويحســـون بجـــو المنافسة واستعدادات المستهلكين واتجاهات الطلب على السلعة.

وأيضا من الأساليب الهامة هو تقدير الاتجاه العام لحجم مبيعات السلعة فى فترة سابقة ثم التنبؤ بإتجاه وحجم المبيعات فى الفترة المقبلة.

دراسة الجدوى التسويقية تفيد فى:

- تحديد حجم إنتاج المشروع بناءا على التنبؤ بحجم الطلب والمبيعات لناتج المشروع.
- السعر المتوقع لمنتجات المشروع.
- المواصفات المفضلة فى السلعة التى سينتجها المشروع.
- تقرير ما إذا كانت دراسة الجدوى تستكمل أو تتوقف.

ثانيا : دراسة الجدوى الفنية للمشروع:

دراسة الجدوى الفنية للمشروع ركن أساسى من أركان دراسة الجدوى الاقتصادية. والدراسة الفنية للمشروع هى التى تعتمد عليها جميع الدراسات التالية المالية والإقتصادية والإجتماعية والبيئية بل لا يمكن إجراء تلك الدراسات أصلا دون وجود الدراسة الفنية التى تقرر صلاحية إنشاء المشروع من الناحية الفنية. وتعتمد الدراسة الفنية إلى حد كبير على البيانات والمعلومات التى تم الحصول عليها من الدراسة التسويقية. ويقوم بدراسة الجدوى الفنية فريق متخصص فى النواحى الفنية

و تشمل الدراسة الفنية للمشروع كل أو بعض الأجزاء التالية طبقا لنوع المشروع :

تحديد حجم المشروع :

يعنى تحديد حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية العادية والطاقة القصوى والتوسعات المتوقعة بعد أن يتمكن المشروع من المنافسة فى السوق وتحقيق شريحة تسويقية تتطلب زيادة حجم الإنتاج. ويؤثر على قرار تحديد حجم الإنتاج الاحتياجات التكنولوجية للمشروع والموارد المالية المتاحة وإحتمالات تغير السوق فى المستقبل. وتحديد المنتجات الثانوية للمشروع إن وجدت وأفضل إستخدام لهذه المنتجات لتحقيق أقصى إستفادة منها.

تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجية الملائمة:

يقوم فريق دراسة الجدوى الفنيـة بحصـر الأسـاليب التكنولوجيـة الصـالحة للإستخدام فى نوع الإنتاج للمشروع. وتقييم هذه الأساليب من وجهه النظر الفنية مـن حيث مدى ملاءمتها ومدى المعرفة الفنية بها وبساطة التشغيل وسهولة الصيانة ودرجة الأمان فى التشغيل ومقدار التلوث الناتج عنها.

تحديد الآلات والمعدات الفنية:

تختلف الآلات والمعدات الفنية تبعا لطريقة الإنتاج والطاقة الإنتاجيـة والدقـة المطلوبة فى المنتجات. ويختلف شكل وحجم الآلات والمعدات والأجهزة من مشـروع لآخر. وعلى الدراسة الفنية تحديد أنسب الآلات والمعدات للمشروع من بـين قائمـة المعدات والآلات التى تستخدم فى مثل هذا المشروع.

التخطيط الداخلى للمشروع:

هو تحديد الأقسام المختلفة للمشروع وتحديد مواقع المبانى والإنشاءات الخاصـة بكل قسم فى ضوء المساحة الكلية للمشـروع. مسـاحات وموقـع الآلات والمعـدات والمخازن وعنابر الإنتاج ومكاتب الإدارة ونظام التخزين سواء للمدخلات أو المنـتج وخطط الإنتاج وبصفة عامة يكون الاعتبار الأساسى فى تخطـيط مبـانى وإنشـاءات الإدارات والأقسام الخاصة بالمشروع – هو تسهيل حركة إنتقال المواد الخام. من بدء العملية الإنتاجية حتى إنتاج السلعة النهائية للمشروع.

تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبة:

وتشمل تقدير إحتياجات المشروع من المواد الأولية والخامات والطاقة المحركة. ويراعى تحديد نوعية المواد الخام المطلوبة ومواصفاتها، إمكانية الحصول عليها ومدى قربها من موقع المشروع، شروط التوريد واستمرار التوريد فى المسـتقبل، تحديـد الكميات المطلوبة لدورة التشغيل كاملة، التعرف على أسعار المواد الخـام وكتقريـر تكلفة كل منها وتقرير إجمالى تكاليف المواد الخام والوقود، تقدير الاحتياطى المطلوب تخزينه من الخامات، تكاليف نقل الخامات إلى موقع المشروع، أنواع الطاقة المحركة

للمشروع (كهرباء –بنزين – ديزل– غاز)، الحجم الكلى للطاقة المطلوبة والأسعار التى يمكن بها الحصول عليها، المياه ومصدرها وأسعارها وتكلفتها.

تحديد العمالة المطلوبة وأفراد الإدارة:

تحديد العدد اللازم من العمال لتشغيل المشروع سواء عمالة عادية أو ماهرة أو أفراد الإدارة والملاحظون وعمال الصيانة وعمال النقل والحراسة والخدمات والنظافة وتحديد الأجور وتكاليف إستخدام كل نوع من العمالة وإعداد برامج تدريب العمالة لرفع كفاءتها إلى المستوى المطلوب فى جدول التشغيل.

تحديد مسائل النقل:

داخل المشروع وبين المشروع والمناطق التى يتعامل معها.

تحديد الفاقد فى الإنتاج:

سواء أثناء العملية الإنتاجية أو النقل أو التخزين أو التسويق. وإختيار الأسلوب الذى يعمل على تقليل هذا الفاقد.

تحديد تكاليف تأسيس المشروع وتشمل:

- تكاليف الأرض والمبانى للمشروع.
- تكاليف إستخراج الرخص وتسجيل المشروع.
- تكاليف المعدات والآلات والأجهزة.
- تكاليف إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية.
- تكاليف الاستشارات القانونية فى مرحلة تأسيس المشروع.
- تكاليف الدعاية والإعلان.
- تكاليف التدريب.
- تكاليف أخرى فى مرحلة تأسيس المشروع.

إنشاء المشروع وتشمل:

التصميم الهندسى للمشروع ويتضـــمن الشـــكل النهـــائى للمشـــروع وإعـــداد المواصفات وطرح العطاءات والجدول الزمنى لتنفيذ المشروع بدءاً من إعداد المشروع حتى بداية التشغيل وخطة توسيع المشروع.

تحديد موقع المشروع:

تحديد موقع المشروع من مهام دراسة الجـــدوى الفنيـــة والتســـويقية والبيئيـــة. وتختلف إعتبارات إختيار موقع المشروع تبعاً لطبيعة أعمال المشروع ونشاطه المقترح ومدى توفر المواد الخام خصوصاً إذا كانت هذه الخامات يصعب نقلها.

وعموماً فإن قرب موقع المشروع من مصادر المواد الخام يجب أن يـــتم فـــى ضوء المفاضلة بين تكاليف نقل المواد الخام وسهولته وتكاليف نقل القوى العاملة إلـــى موقع المشروع وبين تكاليف نقل منتجات المشروع إلى مناطق بيعها وتصريفها. ومدى توفر وسائل النقل العادية والمجهزة.

وتتدخل تكاليف شراء الأرض أو إستئجارها فى دائرة تفضيل موقع على آخر.

أيضا قوانين الاستثمار قد ينتج عنها ميزة اقتصادية عند اختيار موقع المشروع. على سبيل المثال تمنح المشروعات التى تقام فى المناطق الحرة إعفاء من الضـــرائب أو إعفاء الرسوم الرأسمالية المستوردة من الرسوم الجمركية كما أن المناطق الصناعية النائية تعفى من الضرائب لفترة كبيرة و يكون سعر الأرض رخيص مع توفر الأيدى العاملة الرخيصة .

كما تتدخل العوامل البيئية عند اختيار موقع المشروع والاستقرار الأمنى بالمنطقة.

دراسة الجدوى الفنية تفيد فى:

- تحديد حجم المشروع.
- اختيار موقع المشروع.
- تحديد تكاليف تأسيس وإنشاء المشروع.
- تحديد الجدول الزمنى لتنفيذ المشروع.

- تحديد عمر المشروع.
- تقرير ما إذا كانت دراسة الجدوى تستكمل أو تتوقف.

ثالثا : دراسة الجدوى المالية للمشروع:

من دراسة الجدوى التسويقية والجدوى الفنية للمشروع تبين أن لكـــل مشـــروع تكاليف وعوائد تتحقق بعد تنفيذ المشروع.

التكاليف فى أى مشروع تنقسم إلى:

أ- تكاليف استثمارية :

وهى كافة ما ينفق على المشروع منذ بداية التفكير فى عملية الاســتثمار حتـــى دورة التشغيل العادية الأولى. وتمثل هذه التكاليف إنفاق استثمارى يستفيد منه المشروع لأكثر من سنة خلال عمر المشروع. وتشمل جميع تكاليف تأسيس وإنشاء المشـــروع التى سبق ذكرها فى الجدوى الفنية بالإضافة إلى فوائد القروض طويلة الأجل.

ب- تكاليف جارية:

وتشمل جملة التكاليف قصيرة الأجل، تكاليف مستلزمات التشغيل لدورة واحـــدة وتكاليف الأجور والمرتبات والوقود والطاقة.

مصادر التمويل الاستثمار :

يتم تمويل المشروعات من مصادر متعـــددة تغطـــى واحـــدة منهـــا أو أكثـــر الالتزامات المالية الضرورية لإنشاء المشروع وتشغيله، لمصادر هى:

١- رأس المال المملوك لصاحب المشروع.
٢- القروض من البنوك أو مؤسسات التمويل المختلفة وقد تكون قروض طويلـــة الأجل أكثر من خمس سنوات وقروض قصيرة الأجل أقل من سنة.
٣- المنافع أو العوائد من المشروع : يتضمن منافع المشروع، قيمة كل من نواتج المشروع الرئيسية والثانوية باستخدام سعر السوق.
٤- عمر المشروع وهى عدد السنوات التى يعطى فيها المشروع منافع.

أساس دراسات الجدوى المالية والاقتصادية:

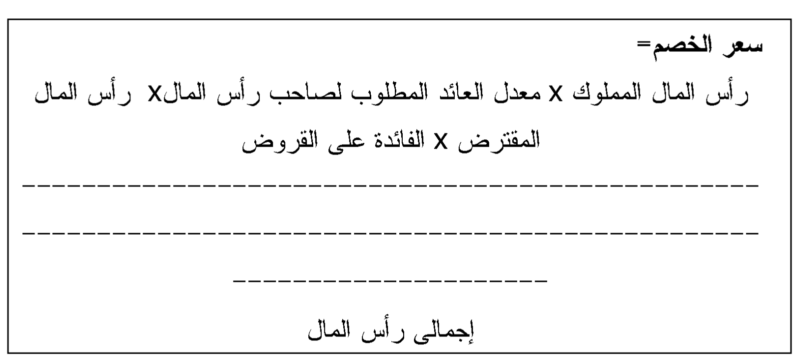
لما كان تيار المنافع يتدفق خلال عدد من السنوات (عمـــر المشــــروع) وتيـــار التكاليف يتركز فى السنوات الأولى من المشروع والجزء الأكبر منه ينفق قبـــل بـــدء تشغيل المشروع، فإن أهم ما يميز دراسات الجدوى المالية والاقتصادية هـــى إيجـــاد القيمة الحالية للنقود التى ستنفق أو يحصل عليها المشـــروع خـــلال ســـنوات تشـــغيل المشروع. فمنطقيا أن حصول صاحب المشروع على ألف جنية بعد ١٠ سنوات مـــن بدأ المشروع لا تعادل قيمتها ألف جنية تنفق فى تأسيس المشروع.

ما هى القيمة المالية لوحدة من عمله ما يتم الحصول عليهـــا أو تـــدفع فـــى السنة؟:

ويستخدم فى الحصول على القيمة الحالية للنقود جداول الخصم الدوليـــة والتـــى يوضح المحور الرأسى فيها قيمة الوحدة من العملة بعد سنة أو ســـنتين و..... حتـــى خمسون عاما. ويوضح المحور الأفقى قيمة الوحدة عند أسعار خصم مختلفـــة ١ % – حتى ٥٠% .

اختيار سعر الخصم:

لغرض التحليل المالى يعبر عن سعر الخصم بتكلفة الفرصة البديلة للنقود مـــثلا سعر الفائدة فى حالة إيداعها فى البنوك أو المعدل الـــذى يســـتطيع عنـــده المشـــروع إقتراض النقود (سعر الفائدة فى حالة الاقتراض) وإذا كانت تكاليف المشـــروع ســـيتم تغطية جزء منها من رأس المال المملوك لصاحب المشروع والجـــزء البـــاقى ســـيتم اقتراضه فإن سعر الخصم يتم حسابه :



سعر الخصم=

رأس المال المملوك x معدل العائد المطلوب لصاحب رأس المالx رأس المال المقترض x الفائدة على القروض

إجمالى رأس المال

مثال:

مشروع إجمالى رأسماله مليون جنية. رأس المال المملوك لصاحب المشـــروع ٣٠٠ ألف جنية وسيقترض ٧٠٠ ألف جنية بسعر فائدة ١٨ % صاحب المشـــروع لا يقبل أقل من عائد ١٣ % على رأسماله. ما هو سعر الخصم المناسب لهذا المشروع.

سعر الخصم = (٣٠٠ x ١٣) + (٧٠٠ x ١٨) / ١٠٠ = ١٦,٥%

مقاييس دراسة جدوى المشروع :

١- **صافى القيمة الحالية Net present value:**

أكثر المقاييس وضوحا وهو ناتج طرح إجمالى القيمة الحاليـــة للتكـــاليف مـــن إجمالى القيمة الحالية لعوائد المشروع بعد خصمها بسعر الخصم المناسب.

صافى القيمة الحالية عند سعر الخصم المناسب = إجمالى القيمة الحالية لتيار المنافع – إجمالى القيمة الحالية لتيار التكاليف

ويكون المشروع مجدى اقتصاديا إذا كان صافى القيمة الحالية موجبا.

٢- **النسبة بين المنافع والتكاليفBenefit / cost ratio :**

وهو النسبة التى يحصل عليها من قسمة إجمالى القيمة الحالية لتيار المنافع على القيمة الحالية لإجمالى تكاليف المشروع عند سعر الخصم المناسب.

نسبة المنافع إلى التكاليف عند سعر الخصم المناسب =
القيمة الحالية لإجمالى تيار المنافع

القيمة الحالية لإجمالى تيار التكاليف

1 < المشروع مجدى اقتصاديا.

١ > المشروع غير مجدى اقتصاديا.

٣- **معدل العائد الداخلى Internal Rate Of Investment :**

معدل العائد الداخلى هو سعر الخصم الذى يجعل القيمة الحالية لتيار المنافع يساوى القيمة الحالية لتيار التكاليف. ويعرف سعر الخصم هذا بمعدل العائد الداخلى. وهو يمثل أقصى فائدة يمكن أن يدفعها المشروع، ويحقق التعادل بين الإيرادات والتكاليف للمشروع.

ما معنى المشروع يحقق معدل عائد داخلى ٢٥% :

أن المشروع يستطيع إسترداد رأس المال وتكاليف الإنتاج وتكاليف التشغيل التى أُنفقت عليه بالإضافة إلى تحقيق عائد قدرة ٢٥ % على استخدام أموال صاحب المشروع.

فإذا كان صاحب المشروع قد إقترض كل أموال المشروع بسعر فائدة ١٨ % فأنه يغطى فائدة الاقتراض ويحقق الفرق ٧ % ربح لصاحب المشروع.

جدول (١) دراسة جدوى لمشروع إنتاجى

عمر المشروع	ت. الاستثمار	ت. التشغيل	ت. الانتاج	اجمالى التكاليف	سعر الخصم ١٥ %	القيمة الحالية للتكاليف	اجمالى عوائد المشروع	القيمة الحالية للعوائد
قبل المشروع	١٥٠	٠		١٥٠	٠,٨٧	١٣٠,٥	٠	٠
١	٠	٢٠	٣٥	٥٥	٠,٧٥٦	٤١,٥٨	٩٤	٧١,٠٦
٢	٠	٢٠	٣٥	٥٥	٠,٦٥٢	٣٦,١٩	٩٤	٦١,٦٥
٣	٠	٢٠	٣٥	٥٥	٠,٥٥٢	٣٠,٣٦	٩٤	٥١,٨٨
٤	٠	٢٠	٣٥	٥٥	٠,٤٩٧	٢٧,٣٣	٩٤	٤٦,٧١
٥	٠	٢٠	٣٥	٥٥	٠,٤٣٢	٢٣,٧٦	٩٤	٤٠,٦
٦	٢٥	٢٠	٣٥	٨٠	٠,٣٧٦	٣٠,٠٨	٩٤	٣٥,٣٤
٧	٠	٢٠	٣٥	٥٥	٠,٣٢٧	١٧,٩٨	٩٤	٣٠,٧٣
٨	٠	٢٠	٣٥	٥٥	٠,٢٨٤	١٥,٦٤	٩٤	٢٦,٦٩
٩	٠	٢٠	٣٥	٥٥	٠,٢٤٧	١٣,٥٨	٩٤	٢٣,٢١
١٠	٠	٢٠	٣٥	٥٥	٠,٢١٥	١١,٨٢	٩٤	٢٠,٢١
١١	٠	٢٠	٣٥	٥٥	٠,١٦٣	٨,٩١	٩٤	١٥,٣٢
١٢	٠	٢٠	٣٥	٥٥	٠,١٤١	٧,٧٥	٩٤	١٣,٢٥
الاجمالى	١٧٥	٢٤٠	٤٢٠	٨٣٥	٠,١٤١	٣٩٥,٤٨	١١٢٨	٤٣٦,٦٥

جدول رقم ١

صافى القيمة الحالية عند سعر خصم ١٥ % = ٤٣٦,٨٥ – ٣٩٥,٤٨ = ٤١,٣٧ ألف جنية.
معدل المنافع إلى التكاليف عند سعر خصم ١٥ % = ٤٣٦,٨٥ / ٣٩٥,٤٨ = ١,١٠
معدل العائد الداخلى = ٢١% .

رابعا : الجدوى الاقتصادية للمشروع :

يتشابه التقييم الاقتصادى مع التقييم المالى للمشروع فى إستخدام نفس المقاييس – والفرق الجوهرى هو أن التقييم الاقتصادى للمشروعات يهتم بقياس العائد الاقتصادى للمجتمع أما فى التقييم الاقتصادى فإن عناصر التكاليف والعوائد للمشروعات لا تقدر قيمتها على أساس أسعار السوق بل تقدر قيمتها على أساس أسعار الظل التى تعكس القيم الحقيقية الاقتصادية والاجتماعية لهذه التدفقات، وقد تتساوى أسعار الظل مع أسعار السوق فى حالات معينة ولكنها تختلف عنها فى معظم الحالات.

ولذا عند إجراء التقييم الاقتصادى للمشروع يتم تعديل الأسعار المالية (أسعار السوق) إلى قيم اقتصادية قبل حساب مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع.

أمثلة:

١- المشروع سيأخذ قرض بسعر فائدة مدعم (٧ %) فى التقييم المالى تحسب بنفس سعر الفائدة. أما فى التقييم الاقتصادى تحسب بسعر الفائدة المعدل الذى سيدفعه فى حالة حصوله على القرض من المصادر الأخرى غير المدعمة (١٢% مثلا).

٢- مشروعات معينة تعفى من الضرائب أو الرسوم الجمركية فى التقييم الاقتصادى تدخل قيمة الضرائب أو الرسوم الجمركية كما لو كانت غير معفاة لأن هذه الضرائب عائد المجتمع.

٣- الإعانات تدخل قيمتها فى التقييم الاقتصادى.

٤- تقييم مدخلات المشروع بأسعارها الظليه (غير المدعمـــة).مـــثلاً مشــروع سيستخدم وقود مدعم أو عنصر إنتاجى مدعم من التقييم الاقتصـــادى يحــول إلى قيمته بدون دعم.

ثم تحسب مقاييس جدوى المشروع بإستخدام القيم المعدلة سواء لعناصر التكاليف أو العوائد – ونحكم منها على الجدوى الاقتصادية للمشروع بنفس الأساس فى الجدوى المالية.

خامسا : دراسة الجدوى الاجتماعية للمشروع :

تهتم الجدوى الاجتماعية بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المختلفة بـــالمجتمع، ويمكن حصر االجوانب الاجتماعية التى تهم القائم بدراسة الجدوى لأى مشروع فى:

١- أثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة وكـــم فرصـــة عمـــل يتطلبهـــا المشروع وكم نسبة العمالة العادية فيها.

٢- أثر المشروع على توزيع الدخل فى صالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل.

٣- إذا كان منتج هذا المشروع لخدمة فئات اجتماعية منخفضة الدخل.

سادسا : دراسة الجدوى البيئية للمشروع:

لكل مشروع أثار بيئية موجبة أو سالبة – ولذا فإن تقييم الآثار البيئية للمشروع يساعد فى تقديم التوصيات بخطوات منع أو تقليل الأضرار البيئية الناتجـــة عـــن أى مشروع وزيادة المنافع البيئية الإيجابية.

ويتضمن التقييم البيئى تقييم آثار المشروع على الصحة العامة والمحافظة على البيئة ورفاهية السكان فى منطقة المشروع.

مثال :

منطقة ينعم سكانها بمرور نهر بها ويتمتعون بمياه عذبة نقية ويعيشـــون علـــى الأسماك التى يصطادونها من هذا النهر لتغذيتهم ويبيعون مـــا يزيـــد علـــى حـــاجتهم كمصدر دخل.

جاء مستثمر وأنشا مصنع ورق فى المنطقة. يحتاج إلى المياه للغسيل فى عمليات تصنيع الورق. وتصرف المياه الناتجة من عمليات الغسيل فى النهر مرة أخرى ولكنها تحمل معها الكيماويات المستخدمة، مما يلوث النهر ويؤثر على نظافة المياه ويسبب فى موت نسبة من الأسماك، وبالتالى فإن لهذا المشروع آثار بيئية على صحة السكان ودخلهم ورفاهيتهم. أيضا سيرفع من تكاليف محطة تنقية وتكرير مياه الشرب للمواطنين فى المنطقة.

ومن الآثار الإيجابية للمشروع تشغيل عدد من سكان المنطقة، خلق أعمال إضافية لخدمة المشروع.

ومن فوائد أجراء التقييم البيئى:

١- تحديد القضايا البيئية التى سوف يسببها المشروع وتقدير تكلفتها الفعلية.

٢- اقتراح آليات تخفيف الأضرار التى تنشأ عن تنفيذ المشروع.

٣- تقييم الأثر البيئى للمشروع يساعد فى اختيار مواقع بديلة فى حالة ارتفاع الأثر البيئى للحفاظ على البيئة.

وتتم معالجة الآثار البيئية للمشروع فى الخطوات التالية:

الاولى :

تحديد تأثير المشروع على البيئة:

دائما يمكن تحديد آثار المشروع على البيئة على أساس المعلومات التى يتم عرضها فى الجزء الخاص بتوصيف المشروع وفى هذا المثال تتمثل فى زيادة تكاليف تنقية مياه الشرب بالمنطقة والانخفاض فى كمية صيد الأسماك بعد تشغيل مصنع الورق.

الثانية :

١- تقدر مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع بدون أخذ تأثير البيئة على المشروع.

٢- تقدير مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع مع أخذ تأثير البيئة على المشروع وفى هذه الحالة تضاف التكاليف الزائدة فى تكاليف تنقية المياه.

سابعا : تحليل الحساسية للمشروعات:

من بين المزايا الحقيقية للتحليل المالى والإقتصادى الدقيق للمشروع إمكانية إستخدامه لإختيار نتائج المشروع إذا إختلفت الأحداث عن التوقعات التى تمت عند التخطيط للمشروع. إعادة إجراء التحليل للتعرف على ما يمكن أن يحدث فى ظل هذه الظروف المتغيرة هو ما يسمى بتحليل الحساسية.

إن جميع المشروعات ينبغي أن تخضع لإجراء تحليل الحساسية ولمعظم المشاريع حساسية للتغير فى أربع مجالات رئيسية:

١- **حساسية المشروع لزيادة التكاليف:**

يجب أن يتم اختبار حساسية أى مشروع فى حالة تجاوز التكاليف. فالمشروعات تميل إلى الحساسية الشديدة بالنسبة لزيادة التكاليف (خاصة تكاليف التأسيس أو التكاليف الاستثمارية) لأن معظم تلك التكاليف تنفق فى وقت مبكر فى المشروع ويكون لها وزن كبير فى عملية الخصم. ويمكن أن تحول الزيادة فى التكاليف المشروع من مجدى إلى غير مجدى. ولذا يجب أن يتوصل القائم بجدوى المشروع إلى أى مدى يتحمل المشروع زيادة التكاليف. وهذه إشارة هامة لمتخذى قرارات الإستثمار فى المشروع.

٢- **حساسية المشروع لتأخير فترة التنفيذ:**

يؤثر التأخير فى التنفيذ أو تأخير تسليم المعدات على مقاييس جدوى المشروع. ومن ثم فإن إجراء إختبار حساسية المشروع لتأخير التنفيذ هام جدا فى دراسة الجدوى الإقتصادية.

٣- حساسية المشروع لزيادة التكاليف:

كثيرا ما تتغير الأسعار عن الأسعار المتوقعة عند تقييم جدوى المشروع. وبالتالى تؤثر على قيمة عوائد المشروع. ولمعظم المشاريع حساسية مختلفة لإنخفاض أسعار بيع منتجاتها. ولذا فإن القائم بدراسة الجدوى الاقتصادية وضع عدد من الإفتراضات البديلة حول الأسعار المستقبلية لمنتجات المشروع مثلا فى حالة انخفاض الأسعار ١٠ % أو ٢٠ % وهكذا وتحديد تأثير ذلك على مقاييس جدوى المشروع.

٤- حساسية المشروع لانخفاض الإنتاج:

يواجه أى مشروع خلال عمره الإنتاجي عوامل كثيرة تؤدى إلى انخفاض الإنتاج، تأخير إمدادات المواد الخام تؤدى إلى انخفاض الطاقة الإنتاجية، وعدم القدرة على تسويق كل الناتج أو انخفاض الأسعار تؤدى إلى إنخفاض الإنتاج، ظروف جوية مختلفة تواجه المشروع الزراعى تؤدى إلى إنخفاض الإنتاج.وعوامل كثيرة.

أن اختبار تحديد مدى حساسية مقاييس جدوى المشروع بالنسبة لانخفاض الإنتاج تفيد فى اتخاذ قرار حول تنفيذ المشروع.

أسلوب تحليل الحساسية:

على القائم بدراسة الجدوى أن يعيد حساب مقاييس جدوى المشروع مرة ثانية مستخدما التقديرات الجديدة لأى تغير فى المجالات السابقة فى ظل إختبارات الحساسية.

١- فى حالة تجاوز التكاليف ٢٥ % فى جدول (٣) إنخفضت صافى القيمة الحالية بل أصبح سالبا (- ٣٧,٧٤ ألف جنية) كما إنخفضت نسبة المنافع إلى التكاليف إلى ٠,٢٩ وإنخفض معدل العائد الداخلي للمشروع إلى ٧ % وبذلك أصبح المشروع غير مجدى اقتصاديا، مما يوضح شدة حساسية هذا المشروع لزيادة التكاليف.

٢- في حالة تأخر التنفيذ العام. أى بدلا من أن ينتج المشروع فى السنة الأولـــى بعد التنفيذ تأخر الإنتاج إلى السنة الثانية وبـــذلك لا يكـــون هنـــاك عوائـــد للمشروع فى السنة الأولى ويبدأ حساب عوائد المشروع من الســـنة الثانيـــة. ويوضح الجدول (٤) إنخفاض صافى القيمة الحاليـــة وأصـــبحت ســـالبة (-٢٩,٦٩ ألف جنية). كما إنخفضت نسبة المنـــافع إلـــى التكـــاليف إلـــى ٠,٩ وإنخفض معدل العائد الداخلي للمشروع إلى ٩ %. أى أصبح المشروع غير مجدى إقتصاديا، مما يوضح شدة حساسية المشروع لتأخر التنفيذ.

٣- فى حالة إنخفاض سعر بيع الوحدة أو الإنتاج ١٠ % يوضـــح جـــدول (٥) انخفاض صافى القيمة الحالية إلى ١٥,٤٣ ألف جنية. وإنخفاض نسبة المنافع إلى التكاليف إلى ١,٠٣ وإنخفاض معدل العائد الداخلي للمشروع إلى ١٧ % أى مازال المشروع مجدى اقتصاديا مما يوضح قدرة المشروع على تحمـــل إنخفاض الأسعار أو الناتج.

عمر المشروع	اجمالى التكاليف	زيادة التكاليف ٢٥%	سعر الخصم ١٥%	القيمة الحالية للتكاليف	اجمالى عوائد المشروع	القيمة الحالية للعوائد
قبل المشروع	١٥٠	١٨٧,٥		١٥٦,٦	٠	٠
١	٥٥	٦٨,٧٥		٤٩,١٩	٩٤	٧١,٠٦
٢	٥٥	٦٨,٧٥		٤٣,٤٢	٩٤	٦١,٨٥
٣	٥٥	٦٨,٧٥		٣٦,٤٣	٩٤	٥١,٨٨
٤	٥٥	٦٨,٧٥		٣٢,١٩	٩٤	٤٦,٧١
٥	٥٥	٦٨,٧٥		٢٨,٥١	٩٤	٤٠,٦٩
٦	٨٠	١٠٠		٣٦,٠٩	٩٤	٣٥,٣٤
٧	٥٥	٦٨,٧٥		٢١,٥٨	٩٤	٣٠,٧٣
٨	٥٥	٦٨,٧٥		١٨,٧٤	٩٤	٣٦,٦٩
٩	٥٥	٦٨,٧٥		١٦,٣	٩٤	٢٣,٢١
١٠	٥٥	٦٨,٧٥		١٤,١٩	٩٤	٢٠,٢١
١١	٥٥	٦٨,٧٥		١٠,٧٥	٩٤	١٥,٣٢
١٢	٥٥	٦٨,٧٥		٩,٣	٩٤	١٣,٢٥
الاجمالى	**٨٣٥**	**١٠٤٣,٧٥**		**٤٧٤,٥٩**	**١١٢٨**	**٤٣٦,٨٥**

جدول(٣) تحليل الحساسية فى حالة تجاوز المشروع للتكاليف ٢٠%

صافى القيمة الحالية عند سعر خصم ١٥ % = ٤٣٦,٨٥ – ٤٧٤,٥٩ = – ٣٧,٧٤ ألف جنية

نسبة المنافع إلى التكاليف عند سعر خصم ١٥ % = ٤٣٦,٨٥ / ٤٧٤,٥٩ = ٠,٩٢

معدل العائد الداخلى = ٧%

عمر المشروع	اجمالى التكاليف	زيادة التكاليف ٢٥%	سعر الخصم ١٥%	القيمة الحالية للتكاليف	اجمالى عوائد المشروع	القيمة الحالية للعوائد
قبل المشروع	١٥٠	١٨٧,٥	١٣٦,٥		٠	٠
١	٥٥	٦٨,٧٥	٤١,٥٦		٠	٠
٢	٥٥	٦٨,٧٥	٣٦,١٩		٩٤	٦١,٨٥
٣	٥٥	٦٨,٧٥	٣٠,٣٦		٩٤	٥١,٨٨
٤	٥٥	٦٨,٧٥	٢٧,٣٣		٩٤	٤٦,٧١
٥	٥٥	٦٨,٧٥	٢٣,٣٣		٩٤	٤٠,٦٩
٦	٨٠	١٠٠	٣٠,٠٦		٩٤	٣٥,٣٤
٧	٥٥	٦٨,٧٥	١٧,٥٦		٩٤	٣٠,٧٣
٨	٥٥	٦٨,٧٥	١٥,٦٤		٩٤	٣٦,٦٩
٩	٥٥	٦٨,٧٥	١٣,٥٨		٩٤	٢٣,٢١
١٠	٥٥	٦٨,٧٥	١١,٨٢		٩٤	٢٠,٢١
١١	٥٥	٦٨,٧٥	٨,٩٥		٩٤	١٥,٣٢
١٢	٥٥	٦٨,٧٥	٧,٧٥		٩٤	١٣,٢٥
الاجمالى	**٨٣٥**	**١٠٤٣,٧٥**	**٩٥,٤٨.**		**١٠٣٤**	**٤٦٣,٧٩**

جدول (٤) تحليل حساسية المشروع فى حالة تأخر التنفيذ سنة
(بدلا من أن تنتج فى السنة الأولى بعد التنفيذ ينتج فى السنة الثانية)

صافى القيمة الحالية عند سعر خصم ١٥ % = ٣٥٦,٧٩ – ٣٩٥,٤٨ = – ٢٩,٦٩ ألف جنية

نسبة المنافع إلى التكاليف عند سعر خصم ١٥ % =٣٥٦.٧٩ / ٣٩٥,٤٨ = ٠,٩

معدل العائد الداخلى = ٩%

ثامنا : أساليب تسديد القروض :

تسديد أصل القروض والفوائد يتم عادة على عدة سنوات وبالتالى فإن المبالغ المدفوعة لتسديد أصل القرض والفوائد عليها تدخل فى التدفقات الخارجة أو التكاليف فى السنوات التى تدفع فيها.

ويهتم المقترض والقائم بالتحليل بسعر الفائدة وحجم القرض وفترة القرض وما تتضمنه من فترة السماح وفترة تسديد القرض والضمان المطلوب للحصول على القرض، وإجراءات الحصول على القرض والوقت الذى يمضى بين التقدم للقرض والحصول علية.

وهناك أساليب عديدة لتسديد أصل القرض والفوائد عليه، وتساعد معرفة تلك الأساليب فى إجراء التقييم المالى للمشروعات – وأهم تلك الأساليب:

١- تسديد أصل القرض على مبالغ نقدية متساوية مع دفع الفائدة سنويا على المتبقى الغير مسدد من أصل القرض.

إجمالى مبلغ القسط المدفوع = المبلغ المتساوي من أصل القرض + الفائدة على الرصيد المتبقى الغير مسدد من أصل القرض

قرض قيمته ٣٠٠٠ جنية مدته ٦ سنوات بسعر فائدة ١٢%

٢- تسديد أصل القرض على مبالغ نقدية متساوية مع دفع الفائدة سنويا على المتبقى الغير مسدد من أصل القرض.

ويتم تحديد القسط بضرب قيمة أصل القرض فى عامل إسترداد رأس المال عند سعر الفائدة المحدد وعند عدد السنوات التى سيتم خلالها تسديد القرض.

القسط المسدد = ٣٠٠٠ x ٠,٢٤٣٢٢٥٦ = ٧٢٩,٦٧٨ = ٧٣٠ جنيها

٣- تسديد أصل القرض على مبالغ نقدية متساوية مع دفع الفائدة سنويا على المتبقى الغير مسدد من أصل القرض.

مثال:

السنوات	١	٢	٣	٤	٥	٦
المبالغ المدفوعة	٣٦٠	٣٦٠	٣٦٠	١٢٤٩	١٢٤٩	١٢٤٩
	فترة السماح					

٤- تسديد أصل القرض على مبالغ نقدية متساوية مع دفع الفائدة سنويا على المتبقى الغير مسدد من أصل القرض.

السنوات	١	٢	٣	٤	٥	٦
المبالغ المدفوعة	٠	٠	٠	١٧٤٥	١٧٤٥	١٧٤٥

وعلى القائم بدراسة الجدوى أن يختار أسلوب تسديد القرض المناسب لطبيعة عوائد المشروع.

تاسعا : إرشادات فى كتابة تقرير دراسة الجدوى:

تنظيم التقرير :

- ألا يزيد عدد صفحات التقرير عن ٢٥ صفحة.
- يدعم التقرير بمجموعة من الملاحق فى مجلد منفصل.
- صياغة التقرير فى شكل يجعل غير المتخصص قادرا على فهم المشروع.

العناصر الرئيسية للتقرير:

الملخص والنتائج : لا يزيد هذا الجزء عن صفحتين والهدف منه إعطاء القارئ فكرة مختصرة وكاملة عن المشروع:

١- المقدمة : يذكر فيها فكرة المشروع وأهميته.

٢- مبررات اختيار المشروع.

٣- منطقة المشروع : وصف كامل للمنطقة التى سيقام فيها المشروع.

٤- مصادر المدخلات التى يحتاجها المشروع.

٥- **تفاصيل المشروع.**

يعطى هذا الجزء فكرة مختصرة عن أهداف المشروع وموقعه وحجمه ومكوناته وأى خصائص أخرى لها أهميتها للمشروع.

١- الجوانب الفنية للمشروع.

٢- مصادر تمويل المشروع، وشروط الاقتراض.

مراحل تنفيذ المشروع وجدولة الإنفاق :

١ - تقديرات التكاليف:

- التكاليف الاستثمارية.
- التكاليف الجارية.
- إحتياطى الطوارئ فى حدود ١٠ – ١٥%.

٢ - الخطة التمويلية للمشروع فى شكل جدول:

٣ - الأثر البيئى للمشروع:

٤ - إنتاج المشروع والأسواق:

٥ - المنافع أو العوائد من المشروع:

- المنافع الاقتصادية.
- المنافع الاجتماعية.

٦ - مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع

التقييم والتثمين

التقييم : هو تحديد قيمة تقديرية لشيء ثابت غير منقــول بنــاءا علــى دراســة مستفيضة للأسعار وللمثل ولحالة السوق والحالة الفنية ... وأشهر أنــواع التقييم هو التقييم العقاري وقد يخطأ البعض فيقول تقويم ... وهــذا خطــأ فالتقويم ليس المقصود به التقييم ... ولكن إذا كان فعــلا فهــو محاولــة إستعدال الإعوجاج ... وإصلاحه ... وإذا كان إسما فيقصد بــه الأشــهر كالتقويم الهجري أو الميلادي أو القبطي.

والذي يقوم بالتقييم العقاري خبير تقيــيم عقــاري ... أو إستشــاري هندســي متخصص في مجال التقييم كلٍ حسب خبرته الدراسية والعلمية والذي يقــوم بإعطــاء رخص مزاولة مهنة الخبير العقاري الآن بمصر مثلا هي هيئة التمويل العقــاري ... وبالنسبة للمهندسين الإستشاريين فهم يتبعون نقابة المهندسين .

ويمكن لخبير التقييم العقاري أن يستعين بخبراء مساعدين لــه فــي المجــالات الهندسية الأخرى أو في المجالات المحاسبية أو في النواحي القانونية أو الإقتصادية أو الإستشارية ... لكن المسئولية الأولى والأخيرة تقع على عاتقه وإن كان يفضل ذكــر الخبراء المساعدين في تقرير الخبير النهائي.

والذي يجب أن يعرفه الخبير أو المثمن أو الإستشاري أو المهندس عمومــا أن معلومة صغيرة يمكن أن تغير من كفاءة التقييم بالإيجاب أو بالســالب ... بمعنــى أن الخبير الكفء هو الذي يبحث ويستشير ويسأل ... ويطلع ... ويــدخل إلــى المواقــع الإلكترونية ... ويبحث في المكتبات ويتصل بالشركات والمقاولين والإستشــاريين ... ويكون عنده قاعدة بيانات وقدرة بحثية عالية تصل به إلى أعلى درجات الكفاءة الفنيــة في التقييم.

أغراض التقييم العقاري:

قد يكون التقييم للأغراض الآتية:

١- بيع أو شراء.
٢- تأمين.
٣- إنشاء أو صيانة أو تجديد أو تحسين.
٤- إستكمال بناء.
٥- إحلال أجزاء أو تعويض.

ومن هذا يتضح أن عملاء خبير التقييم العقاري هم:

١- البائع أو المشتري.
٢- مؤسسات حكومية أو خاصة.
٣- وسطاء عقاريين.
٤- شركات تأمين.
٥- بنوك.
٦- أفراد عاديين بينهم نزاع.
٧- أسرة بينها نزاع أو تريد تقسيم تركة.
٨- شركاء للفصل بينهم.

مجالات عمل التقييم العقاري:

يمكن أن يطلب التقييم العقاري للآتي :

١- تحديد سعر البيع أو شراء.
٢- تحديد تكلفة الإنشاء أو الترميم أو التحسين أو الديكور أو توسعات.
٣- تحديد قيمة عقارات للتبادل أو التصفية أو الإدماج.

٤- تحديد أفضل إستخدام.

٥- تحديد أفضل إستثمار بالبيع أو الإيجار أو المشاركة.

٦- تقييم خاص بالميراث وفي النزاعات الأسرية.

٧- تحديد الضرائب العقارية.

٨- تحديد الإنتقاص من المنفعة من العقار نتيجة أضرار لحقت بالمبنى نتيجة عوامل طبيعية أو غير طبيعية (مثل تحديد قيمة عقار بعد حريق أو زلزال).

٩- تحديد عيوب مقاول.

١٠- تحديد قيمة توسعات مستقبلية.

١١- تحديد إيجار كنسبة من قيمة العقار.

١٢- تحديد مناسبة العقار للهدم لإعادة البناء والإستخدام.

١٣- تقييم العقارات في النزاعات القضائية والأسرية.

المسئولية القانونية لخبير التقييم العقاري:

- من المهن الحساسة والمؤثرة والمتأثرة بالإقتصاد والمال العام ويجب على الخبير أن يكون بعيدا عن الشبهات أو المصالح الشخصية وألا يعرض نفسه إلى المساءلة القانونية ولو بعد حين.
- لذلك يجب أن يكون لكل رقم يذكره في تقريره مرجعية ومستندات سواء عروض أسعار أو عقود أو إعلانات صحف أو مجلات أو مواقع إنترنت أو تقارير أو دراسات مشابهة ...
- أخطر التهم التي يمكن أن توجه للخبير هو عدم الحفاظ على المال العام أو تحقيق مصلحة شخصية له أو لأقرابه من التقييم ... أو التواطأ مع الممول أو المشتري بتحديد قيمة غير حقيقية.

- ومن المسئوليات الجسيمة إعتماد الخبير على بعض أسعار البيع أو الشــراء من الشهر العقاري للجوء البعض لقيد أسعار غير حقيقة لتلاشي دفع الرسوم والضرائب.
- من المشاكل التي يمكن يحدث أيضا أن يقوم الخبير بإعطاء بيانات لغير ذي شأن كإعطاء بيانات عميل لإسرته دون علمه بوجود نزاع أسري.

مسئولية الخبير العقاري منحصرة في التقييم فقط وعليه أن ينوه في هذا التقرير عن النواحي القانونية أو الهندسية ولكن ليست مسئولية فمثلا عقار بدون رخصة أو به مخالفات أو حالته الفنية تستوجب صيانة عاجلة أو الملكية غير مسجلة. كل هذه الأمور ينوه بها فقط على حد علمه دون مسئولية قانونية عليه ... لكنها تــؤثر علــى التقيــيم فالتقييم العقاري غيــر التقريــر الإستشــاري للصــلاحية غيــر التقريــر القــانوني للملكية أو الحيازة.

المعلومات القانونية لخبير التقييم العقاري:

- من أسس نجاح خبير التقييم العقاري إلمامه بالنواحي القانونيــة كمعلومــات هامة له في التقييم... ومن المهم أيضا معرفته كيفية الحصول عليها سواء من الشهر العقــاري أو مــن الضــرائب العقاريــة أو مــن هيئــة المســاحة أو من المحاكم.
- وقد يصعب على الخبير المهندس الإلمام التام لهذه المعلومــات أو يصــعب عليه الحصول عليها ... لذلك إقترح أن يكون هناك تعــاون بــين الخبيــر العقاري المهندس وأحد المحــامين ذوي الخبــرة فــي المجــال العقــاري والإداري... وأيضا التعاون مع أحد المحاسبين العاملين في نفس المجال.
- وفي مكاتب التقييم العقاري الكبرى تكون الكفاءات جميعها موجودة بالمكتب سواء مهندسين تخصصات مختلفة أو التعاون مع مكاتب أخرى في المجالات الهندسية المختلفة كما يوجد بالمكتب قانونين ومحاسبين و خبراء متعددين فى المجالات المختلفة .

المعلومات القانونية للخبير العقاري:

الرهن :-

- الرهن يعتبر من أقوى الضمانات العينية ... والرهن الرسمي هو عقد يكسب الدائن به على عقار مخصص لوفاء دينه ... يكون له بمقتضاه أن يتقدم على الدائنين العاديين أو التاليين له في المدينة في إستبعاد حقه من ثمن العقار.
- ويتحقق هذا الضمان إما بالرهن الرسمي أو عن طريق كفالة عينية وهو أن يتقدم ضامن آخر (غير طالب الإئتمان) بعقار يمتلكه كتأمين عيني لضمان قيام المدين بالوفاء بالدين.
- والرهن الرسمي يبعد الدائن المرتهن أن يدخل في قسمة الغرماء ويكون له الحق في تتبع العقار حتى لو كان بيع لآخر.
- وقسمة الغرماء هي أن يتقاسم جميع الدائنين أموال المدين كل بنسبة حقه فلا يحصل أي منهم الأعلى ضرر من حقه وكما ذكرنا فإن الرهن الرسمي يضمن أداء الدين كاملا أولا وبالإضافة إلى الضمان العيني المتمثل للرهن الرسمي و هناك ضمان متمثل في حق الإمتياز ليعطي الحقوق.

وإتفاق التمويل يشمل عقد ثلاثي بين:

إشتراطات الوسيط العقاري:

١- مؤهل دراسي مناسب بحد أدنى مؤهل متوسط.
٢- خبرة عملية في مجال الوساطة العقارية لمدة من ٥-١٠ سنوات حسب المؤهل.
٣- يفضل عضو نقابي.
٤- حسن السير والسلوك.
٥- إجتياز البرامج والدراسات المتخصصة في مجال الوساطة العقارية.

عمل الوسيط العقاري: MORTGAGE BROKER

يقوم الوسيط العقاري بتسليم طالب التمويل (المشتري) صـورة مـن النمـاذج والأسعار والشروط المعدة من الهيئة ومن الممول ... وأن يوضح المنظومة للمشتري ... وأن يوقع المشتري كتابة إستلامه لهذه الأوراق قبل التوقيع على إتفاق التمويل.

١- ممنوع على الوسيط تقاضي أي عمولات أو أجور إلا من الممول الذي كلفه بالعمل.

٢- يجب على الوسيط أن يحتفظ بمستندات العمليات التـي يقـوم بهـا لمـدة ٥ سنوات.

اشتراطات الوكيل العقاري: REAL ESTATE AGENT

١- مؤهل عالي تجاري أو قانوني.

٢- خبرة من ٥ – ١٠ سنوات حسب المؤهل.

٣- القيد النقابي.

٤- حسن السير والسلوك.

٥- إجتياز البرنامج التدريبي.

جدول بتحديد نسب الأجور ونسبة التأمينات للأعمال المختلفة:

١- **أعمال التشييد والبناء.**

أولا : المباني العامة المخصصة للمرافق العامة:

الأعمال المتكاملة – توريد ومصنعيه	نسبة الأجور	**قيمة التأمينات للأعمال**
١- المباني العامة الضخمة باستعمال المعدات الميكانيكية مثل : الفنادق والمستشفيات.		
أ- مع التجهيز.	٨%	١٤٤%
ب- بدون تجهيز.	١٠%	١,٨%
٢- المباني العامة المتوسطة باستعمال المعدات الميكانيكية مثل : المخازن – المدارس وما في مستواها.	١٢%	٢,١٦%
٣- مباني المصانع والمحطات بأنواعها المختلفة.	١٢%	٢,١٦%

ثانيا : المباني السكنية:

الأعمال المتكاملة – توريد ومصنعيه	نسبة الأجور	**قيمة التأمينات للأعمال**
١- المباني السكنية سابقة التجهيز.	٨%	١,٤٤%
٢- فاخر (لوكس).	١٠%	١,٨%
٣- فوق المتوسط.	١٢%	٢,١٦%
٤- المتوسط.	١٤%	٢,٥٢%
٥- الاقتصادي.	١٦%	٢,٨٨%
٦- مباني خفيفة غير سكنية مثل : الأسوار – القواطيع والأعمال المشابهة.	٢٠%	٣,٦%

ثالثا : الأعمال غير المتكاملة (أي المتعلقة بأحد بنود العملية):

الأعمال غير المتكاملة – توريد ومصنعية	نسبة الأجور	قيمة التأمينات للأعمال
١- الأعمال الترابية تشغيل عمال (حفر – ردم – تسوية)	%٦٠	%١٠,٨
٢- الأعمال الترابية تشغيل معدات (حفر-ردم- تسوية)	%٢٠	%٣,٦
٣- أساسات ميكانيكية	%١٠	%١,٨
٤- جسات ميكانيكية	%١٠	%١,٨
٥- أعمال مساحية	%١٠	%١,٨
٦- الإشراف الفني على أعمال التنفيذ	%٢	%٠,٣٦
٧- خرسانة مسلحة	%١٤	%٢,٥٢
٨- خرسانة عادية	%١٠	%١,٨
٩- أعمال البناء	%١٧	%٣,٠٦
١٠-أعمال الطبقات العازلة بأنواعها	%١٠	%١,٨
١١-أعمال البياض	%٤٠	%٧,٢
١٢-أعمال البلاط والكسوات	%٢٠	%٣,٦
١٣-الأعمال الصحية	%٢٠	%٣,٦
١٤-أعمال الكهرباء	%٢٠	%٣,٦
١٥-أعمال الدهانات		
أ- يدوي	%٤٠	%٧,٢
ب-معدات	%٣٠	%٥,٤
١٦-أعمال النجارة	%١٥	%٢,٧
١٧-أعمال معدنية		
مثل : الكريتال – الهياكل المعدنية والجمالونات – الألومنيوم مع التوريد.	%١٥	%٢,٧
بدون توريد.	%٣٥	%٦,٣

تابع الأعمال غير المتكاملة (أي المتعلقة بأحد بنود العملية):

الأعمال غير المتكاملة – توريد ومصنعية	**نسبة الأجور**	**قيمة التأمينات للأعمال**
١٨-أعمال شبكات التغذية والصرف أ- مع توريد المواسير ب-بدون توريد المواسير ١٩-أعمال تجهيز وإحلال وتجديد : مثل البنوك – المكاتب السياحية – صالات الكمبيوتر ٢٠-أعمال الترميمات والصيانة والتحسينات		

رابعا : أعمال المصنعيات والتركيبات:

أعمال المصنعيات والتركيبات	**نسبة الأجور**	**قيمة التأمينات للأعمال**
أعمال المصنعيات والتركيبات بدون توريد	%٦٥	%١١,٧

٢- أعمال الشبكات العامة.

نوع الأعمال	**نسبة الأجور**	**قيمة التأمينات للأعمال**
أعمال الشبكات العامة : مثل : مياه الشرب – الصرف الصحي والمغطي – الري بالرش والتنقيط – التليفونات – الكهرباء :		
أ- مع توريد مكونات الشبكة.	%١٥	%٢,٧
ب- بدون توريد.	%٣٥	%٦,٣

٣- **قطاع الري.**

أعمال متكاملة – توريد ومصنعيه	**نسبة الأجور**	**قيمة التأمينات للأعمال**
١- أعمال ترابية لتطهير أو ترميم أو توسيع أو إنشاء الترع والمصارف وأعمال نزع الحشائش :		
أ- يدوي.	%٦٠	%١٠,٨
ب- بمعدات.	%٢٠	%٣,٦
٢- أعمال التكسيات بالأحجار للجسور والبيارات.	%٢٥	%٤,٥
٣- أعمال الستائر المعدنية :		
أ- توريد ودق.	%١٠	%١,٨
ب- دق فقط بدون توريد ستائر.	%٣٠	%٥,٤
٤- أعمال صناعية علي مجاري الري والصرف لإنشاء أفمام ومصبات وحجوزات وهدارات وسحارات وبدالات.	%٢٥	%٤,٥
٥- أعمال إنشاء الكباري الملاحية بالقناطر والأهوسة.	%٢٠	%٣,٦
٦- عمليات دق الآبار :		
أ- مع توريد المواسير.	%١٥	%٢,٧
ب- بدون توريد المواسير.	%٣٥	%٦,٣

٤- أعمال الطرق البرية والمائية:

أولا : أعمال متكاملة توريد ومصنعيه:

الأعمال المتكاملة – توريد ومصنعيه	نسبة الأجور	قيمة التأمينات للأعمال
- الأعمال الترابية :-	%٦٠	%١٠,٨
أ- تشغيل عمال.	%١٠	%١,٨
ب- تشغيل معدات ثقيلة.		
- أعمال تكسير الأحجار :-		
أ- تشغيل عمال.	%٦٠	%١٠,٨
ب- تشغيل كسارات.	%٣٠	%٥,٤
- إنشاء ورصف الطرق :-		
أ- إنشاء طبقة الأساس.	%١٥	%٢,٧
ب- أعمال إنشاء طبقات الرصف الإسفلتية.	%١٥	%٢,٧
ج- أعمال إنشاء طبقات الرصف الأسمنتية :		
١- بمعدات.	%٢٠	%٣,٦
٢- يدوي.	%٤٠	%٧,٢
- الأعمال الصناعية :-		
أ- برابخ وكباري صغيرة.	%٢٥	%٢,٥
ب- كباري علي النيل والمجاري المائية.	%٢٠	%٣,٦
ج- كباري حديدية أو خرسانية سابقة التجهيز.	%١٥	%٣,٧
- تركيب علامات إرشادية علي الطرق.	%٣٠	%٥,٤
- البردورات والأرصفة.	%٢٠	%٣,٦
✓ مصنعية فقط :-		
١- مصنعية إنشاء ورصف الطرق :		
أ- معدات ثقيلة.	%٢٥	%٢,٥
ب- يدوي.	%٥٠	%٩

٥- أعمال الميكانيكا والكهرباء:

أعمال متكاملة:

نوع العملية	نسبة الأجور	قيمة التأمينات للأعمال
١- الأعمال الميكانيكية والكهربائية :-		
أ- مع التوريد.	%٥	%٠,٩
ب- بدون توريد.	%٢٥	%٢,٥
٢- أعمال وتركيبات الأجهزة الدقيقة والمعدات الإلكترونية والحاسبات ونظم الاتصالات السلكية واللاسلكية والأجهزة الطبية وأجهزة القياس والتحكم :-		
أ- مع التوريد.	%٣	%٠,٥٤
ب- بدون توريد.	%٢٥	%٢,٥

٦- قطاع البترول:

أولا : أعمال متكاملة:

نوع العملية	نسبة الأجور	قيمة التأمينات للأعمال
١- أعمال المساحة البحرية وجسات التربة البحرية.	%٥	%٠,٩
٢- مد خطوط المواسير البرية :		
أ- داخل المدن :		
مع التوريد.	%١٠	%١,٨
بدون توريد.	%٢٠	%٣,٦
ب- خارج المدن :		
مع التوريد.	%٥	%٠,٩
بدون التوريد.	%١٠	%١,٥
٣- مد خطوط المواسير البحرية (بعده) .		

نوع العملية	نسبة الأجور	قيمة التأمينات للأعمال
مع التوريد.	%٣	%٠,٥٤
بدون توريد.	%٥	%٠,٩
٤- إنشاء المصدات البحرية ومكوناتها :		
مع التوريد.	%٣	%٠,٥٤
بدون توريد.	%٨	%١,٤٤
نقل إلى موقع التركيب.	%٣	%٠,٥٤
تركيب بالموقع.	%٣	%٠,٥٤
٥- إنشاء المستودعات والصهاريج شاملة التصنيع بالموقع:		
مع التوريد.	%١٥	%٢,٧
بدون توريد.	%٣٥	%٦,٣
٦- خدمات التأجير والتشغيل المتكاملة لأجهزة ومعدات وأدوات حفر الآبار، وخدمات استكمال الآبار وصيانتها.	%١	%٠,١٨
٧- خدمات التأجير والتشغيل المتكاملة الأخرى.	%٢	%٠,٣٦

ثانيا : أعمال غير متكاملة:

نوع العملية	نسبة الأجور	قيمة تأمينات للأعمال
١- عزل وتغليف المواسير البترولية :-		
مع التوريد.	%١٠	%١,٨
بدون توريد.	%١٥	%١,٧
٢- المراشمة والدهانات للأسطح المعدنية :		
مع التوريد	%٢٠	%٣,٦
بدون توريد.	%٣٥	%٦,٣
٣- أعمال تنظيف المستودعات وأوعية الضغط والأبراج.	%٢٠	%٣,٦
٤- إزالة الغام وتفجير صخور.	%١٥	%٢,٧
٥- خدمات فنية لتشغيل أو صيانة المعدات بالمواقع.	%١٠	%١,٩

٧- أعمال النقل:

أولا : توريد ونقل مواد البناء:

عمليات توريد ونقل مواد البناء	نسبة الأجور	قيمة التأمينات للأعمال
١- الرمال والأتربة.	١٠%	١,٨%
٢- الزلط أو تربة زلطية.	٧%	١,٢٦%
٣- أحجار بأنواعها.	٧%	١,٢٦%

ثانيا : النقل بالسيارات:

عمليات نقل وتحميل وتفريغ	نسبة الأجور	قيمة التأمينات للأعمال
١- النقل والتحميل والتفريغ (تشغيل عمال).	١٠%	١,٨%
٢- النقل والتفريغ (تشغيل أوناش).	٧%	١,٢٦%

ثالثا : التحميل والتفريغ:

عمليات التحميل والتفريغ فقط	نسبة الأجور	قيمة التأمينات للأعمال
١- تحميل وتفريغ – فرز – تستيف – شيالة :		
٢- تشغيل عمال.	٦٥%	١١,٧%
٣- تشغيل بالمعدات.	٢٠%	٣,٦%

٨- **أعمال المحاجر والملاحات:**

نوع العملية	نسبة الأجور	قيمة التأمينات للأعمال
١- المحاجر المستغلة عن طريق الإيجار :-		
أ- محاجر رمال الغبار والرمال البيضاء ورمال المرشحات والزلط والتربة الزلطية والطفلة والجبس.	٢٢٠% من القيمة الايجارية السنوية.	٣٩,٦%
ب- محاجر الحجر الجيري والرملي والحجر الجيري الصلب والدولوميت والرخام والبازلت والأباستر وأحجار الزينة.	٣٣٠% من القيمة الايجارية السنوية للمحجر.	٥٩,٤%
ج- الملاحات.	٢٢٠% من القيمة الايجارية.	٢٠٠,٨%
٢- المحاجر المستغلة عن طريق تصاريح الإدارة.	٦٥ قرشا عن كل م٢ يستخلص من المحجر.	

ملاحظات:

١- نسب الأجور الواردة بالجدول خاصة بالعمالة المصرية المؤقتة المحدد منها بالجدول رقم ١ المرفق.

٢- نسب الأجور الواردة بجدول أعمال النقل والخاصة بتوريد البناء خاصة بعمليات التوريد فقط دون المصنعية.

هندسة "القيمة" (أو الهندسة القيمية)

هندسة القيمة في وقتنا الحالي أصبحت من الأمور الضرورية لضمان التوزيع العادل للموارد دون بذخ أو إسراف.. ولكن ما هي **الهندسة** القيمية؟ ولماذا سميت هندسة ما دام أنها دراسة تكاليف مالية.. بل هي أقرب إلى التحليل الاقتصادي.. أو تحليل التكاليف؟

يقول المهندس صالح العشيش في كتاب قيِّم له بعنوان (هندسة القيمة النظرية والتطبيق" :(هندسة القيمة هي دراسة تحليلية ذات منهج محدد تجري بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة، لتحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديها لغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو بتكلفة إجمالية أقل أو بهما معاً من خلال بدائل ابتكارية دون المساس بالمتطلبات الأساسية.. فهندسة القيمة ذات مفهوم واسع ولا تعني **الهندسة**. تلك الآلات من مسطرة. ومخططات ومقاييس رسم وأشكال.. فهندسة القيمة هي هندسة وظيفية أي إعادة دراسة أداء وظيفة المنشأة وأداء دورها بشكل أفضل أو بأقل تكلفة.. ولا يشترط في هذه الدراسة أن تكون دراسة **الهندسة القيمية** ذات هدف واحد وهو تخفيض التكلفة.. كما قد يتبادر إلى أذهان الكثيرين.. فإن لديهم مفهوماً مغلوطاً عن **الهندسة القيمية**. وهو أنها لتخفيض التكاليف فقط أو للعمل في حدود ميزانية محددة.. وأن الهدف منها إلغاء أجزاء من المشروع لعدم تغطية الميزانية ..وإنما هدفها هو التقليل من الإسراف والتبذير بشكل مبسط.. إن **الهندسة القيمية** ذات معان سامية جداً وهي تعويد الناس على عدم الإسراف والتبذير.. إن مفهوم **الهندسة القيمية** يجب أن يفكر به كل مواطن تعود على البذخ والإسراف.

الهندسة القيمية هي ثورة شاملة للتقليل من الاسراف ما دام أن الوظيفة تؤدي إلى خير ما يرام.. هذا الإسراف يقترفه الناس وهو مختزن في اللاشعور.. كثير منهم لا يعرف أنه أسرف.. ولو أستغل فكره وعقله لعرف أنه أسرف بل وبالغ في الإسراف.. الإسراف في بناء المنازل وتزويقها ..وزيادة عدد أبوابها.. والبحث عن الأغلى من المواد دون النظر إلى الجودة الشاملة (Quality contrd) فقط ينظر إلى

العادات التي تحض على المزيد والمزيد من التبذير والإسراف ..**الهندسة القيمية**. .من هذا المنطلق تنظر إلى الجودة والجودة أولاً وأداء الوظيفة على الوجه الأكمل وتـوفير الكثير من الأموال التي تذهب هدراً على اقتصادنا الوطني.. لقد جاء تطبيق هذا العلـم متأخراً.. ولكن مفهوم هندسة القيمة يمكن تطبيقه حتى في أساليب الصيانة والتشـغيل للمشاريع التي تم الانتهاء منها.. ومن ناحية التنمية فإن هندسة القيمـة جـاءت مـن (Value)أي قيمة ولها علاقة وثيقة بالثمن فهي نسبة تتناسب مع ثمن الشيء.. ومـن الأجدر أن تسمى هندسة التقويم أو التقييم أي التثمـين والتقيـيم (evaluating Eng) ولا تعني **الهندسة** المفهوم المتعارف عليه وهـو المسـطرة والبرجـل و اللوحـات ، وإنما هي ذات معنى واسع وربط هذا العلم بالهندسة جاء لعلاقته بالجودة التي تعتمـد أساساً على **الهندسة** والمواصفات الجيدة كالتحمل والقوة ونوعية المادة.

إن هناك عددا من الرؤوس التي تدور ببال المختصين قبل الحديث عن **الهندسة القيمية** ..وهي مدى تقبلها ومدى النتيجة التي تعود بعد تطبيقها وهل تطبيق مثل هـذا العلم ضروري أم لا، فكل شيء لا بد من دراسة المناخ المحيط به وبيئته وأرضيته قبل تأسيسه.. لا بد من التأسيس الناجح والقوي حتى يحالف ما نريده التوفيق ومن ذلك مـا يلي:

أ- لا بد من نشر ثقافة) **الهندسة القيمية** (على مستوى مالي مغر، فالكثير يعتبر أن **الهندسة القيمية** هي (للتقشف (أو لإلغاء أجزاء من أحد المشـاريع علـى حساب حجمه.. ولكن الحقيقة أنها زيادة في حجم المشاريع ككل لأنها تزيـد من كميات المشروع أو أي مشروع آخر يتم اعتماده مـن حسـاب التـوفير مشابه للمشروع الذي تم التوفير منه، فإذا فرضنا أن ٥٠مليون ريال سـتبني لنا مشروعاً بمسطح ١٠,٠٠٠م ٢وتم توفير ٥ملايين ريال (مثلاً وجد مبالغة في مساحة الحديد أو زيادة عدد الأبواب أو اللمبات دون فائدة) وتم توفير هذه ال ٥ملايين مع المحافظة على جودة وأداء المشروع فسيتم اضافة ١٠٠٠م٢ سواء لهذا المشروع أو أي مشروع آخر على مساحة الأرض.

ب- يبدو أن الكثيرين قد تعودوا على الاسراف في حجم المشروع دون فائدة تذكر مقابل سواء في استخدام المشروع وعدم تنظيم لهذا الاستخدام، بل انه على المستوى الشخصي لكل شخص فهناك هدر لا طائل من ورائه في بناء المنازل فعند ما يسند تصميم المبنى إلى مهندس غير دقيق أو إلى غير متخصص سيزيد من كمية الحديد التي لا تزيد من تحمل المبنى بل يظل تحمله كما هو ويزيد في كمية الأسمنت ما دام أن ذلك على نفقه المالك الذي يدفع قيمة المواد ويطالب المقاول بالأداء والبناء فقط.

وعلى هذا فلا بد من وجود (مكاتب متخصصة) في **الهندسة القيمية** مهمتها مراجعة مثل هذه الرسومات التي أثق أنها ستجد فيها كثيرا من المبالغة وزيادة الكميات من الحديد والأسمنت والأخشاب والأبواب والأسلاك واللمبات وتكون هذه المكاتب مشهرة ومعتمدة، بحيث تكون أجرتها على شكل نسبة من التوفير في كل مخطط لمبنى أو مشروع حكومي أو خاص.. وأعتقد أن مثل هذا التوفير سيكون داعماً للاقتصاد الوطني بحيث يذهب هذا التوفير إلى مزيد من المشاريع والنمو السكاني.

ولكن قلة عدد المتخصصين في هذا المجال قد يحول دون النمو الصحيح لمثل هذه المكاتب.. ويجب أن تكون هذه المكاتب مستقلة عن المكاتب الهندسية التي تشرف على البناء كاملاً (تسليم المفتاح).

ج- يجب إدخال مفهوم هندسة القيمة في العقود الحكومية وخصوصاً في نظام (تأمين مشتروات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها) بحيث يكون هذا المفهوم أحد الإجراءات الرسمية للمشاريع الحكومية بحيث تتم مراجعة أي مشروع حكومي ومحاولة وضع جوائز لكل جهة حكومية في إجراء دراسات هندسة القيمة على مشاريعها هي مثل أن يكون نسبة من الوفر تذهب لمشاريع الجهة نفسها ودعم بنودها مثل زيادة عدد الوظائف المعتمدة في ميزانية الجهة وأعتقد أن مثل هذا الإجراء سيكون حافزاً قوياً لهذه الجهات لخفض التكاليف المهدرة في مشاريعها.

د- حتى الآن فإن مفهوم **الهندسة القيمية** غامض لدى المهندسين حيث لـــم تـــتم دراسته في الجامعات وعرفوه بناء على بعض الندوات وعدد قليل من الكتب والمراجع العربية الذي لا يتجاوز ٣أو ٤كتب.. إن وجود جوائز للمهندســـين للاقبال على هذا العلم أمر ضروري كعقد دورات تدريبية معتمدة سواء فـــي الجامعة أو المعاهد أو مراكز التدريب وإعتماد هذه الدورات لأغراض الترقية الوظيفية بنقاط محددة وزيادة عدد هذه النقاط إذا كان تقـــدير هـــذه الـــدورة (ممتازاً). كما يجب أن تقوم اللجنة الهندسية أو شعبة **الهندسة القيميـــة** بهـــا بتوزيع كتب ومراجع ونشرات عنها وعقد دورات تدريبية للمهندسين عنهـــا لمدة لا تقل عن ٣أسابيع.

الرقابة على تكلفة المشروعات الهندسية:

و يقاس مقدار النجاح او الفشل لاى مشروع هندسى بمقدار مـــا يتحقــق لهــذا المشروع من أهداف (النهو فى المدة الزمنية المحددة وبالجودة المطلوبة وفـــى حـــدود الميزانية المقررة مسبقاً).

لذا فإنه من الضرورى على شركات المقاولات السعى الـــدائم وراء إســـتحداث وتطوير نظم الرقابة على التكلفة والزمن والجودة بما يحقق لها تنفيذ التزامتهـــا تجـــاه العميل والحصول على هامش ربحية معقولة يمكنها من الإستمرار والتنفاس فى مجال صناعة التشييد.

و فى هذا الموضوع سوف نركز على الاساليب المتبعة للرقابـــة علـــى تكلفـــة المشروعات الهندسية.

الغرض من الرقابة على التكاليف:

- متابعة تنفيذ الانشطة المختلفة للمشروع وفقـــا للميزانيـــة المقـــررة واعـــداد التقارير حول تقديم الاعمال والتى تفيد فى إكتشاف القصور او الخلل اثنـــاء التنفيذ إن وجد وإتخاذ الإجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب
- تحديث قواعد البيانات الخاصة بالتكلفة الحقيقة للمواد والمعدات والعمالة
- قياس معدلات الإنتاجية للعمالة والمعدات مع تسجيل أية تكـــاليف لـــم يـــتم إدراجها فى فترة العطاء بما يفيد القائمين على دراســـة المشـــروعات فـــى وضعها بعين الاعتبار عند دراسة المشروعات مماثلة مستقبلاً

دورة الرقابة على التكلفة :

تبدأ هذه الدور بعد الإنتهاء من دراسة المشروع ورسو العطاء حيث يتم إعـــداد الميزانية الخاصة بهذا المشروع عن طريق تقسيمه إلى مجموعة من البنـــود وتحديـــد تكلفة المواد والعمالة والمعدات اللازمة لتنفيذها وإعداد تقارير مفصلة لهذه البنود حيث تصبح هى أساسا لمقارنة التكاليف الحقيقية المصاحبة لتنفيذ هذه البنود مـــع التكـــاليف المقررة سابقا لتنفيذها وعند إكتشاف أى خلل أو قصور فى التنفيذ وفقاً للتكلفة المقررة

يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب من قبل الجهات المسئولة عن التنفيذ لتفادى زيادة تكلفة تنفيذ هذه الاعمال كما يتم تحديث قواعد البيانات الخاصة بتكلفة المواد ومعدلات الاداء للعمالة والمعدات وكذلك تسجيل ورصد أى تكاليف غير متوقعة أوعوامل غير مرئية أثناء تنفيذ الأعمال بغرض الإستفادة منها فى دراسات المشروعات المماثلة مستقبلاً

البند	الكمية	الوحدة	المواد		العمالة		المعدات	إجمالى التكلفة
			تكلفة الوحدة	تكلفة	الاجر / يوم	تكلفة		
الأعمال الترابية	١٠٠٠	م مكعب	٦	٥٠٠٠	١٠	١٠٠٠٠	٥٠٠٠	٢٠٠٠٠
أعمال الخرسانة	٢٥٠	م مكعب	٣٠٠	٧٥٠٠٠	١٥	٣٠٠٠	١٢٠٠	٧٩٢٠٠
أعمال المبانى	٢٠٠	م مسطح	١٥	٣٠٠٠	٦,٥	١٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠٠
أعمال البياض	٥٠٠٠	م مسطح	٥	٢٥٠٠	٧	٢٠٠٠	٥٠٠	٥٠٠٠
أعمال الدهانات	٥٠٠	م مسطح	٨	٤٠٠٠	٨	٣٥٠٠	١٠٠٠	٨٥٠٠
الأعمال الميكانيكية والكهربائية	١	مقطوعيه	١٥٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٠	٥٠٠٠	١٠٠٠	١٦٥٠٠٠

الشروط الواجب توافرها فى نظام الرقابة على التكلفة:

- **السهولة :**

كلما زاد عدد البنود التى يتم مراقبتها كلما أدى زيادة تعقيد وتكلفة النظام الرقابى لذا يجب على المقاول تحديد البنود التى تؤثر بشكل كبير فى تكلفة المشروع والتركيز عليها بدلاً من الرقابة على جميع البنود والتى تؤدى إلى ضياع الوقت والجهد دون فائدة تذكر.

- **السرعة :**

كلما زادت السرعة فى إعداد تقارير تقدم الأعمال كلما أدى ذلك إلى سهولة متابعة تقدم الأعمال وإتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح مسار المشروع فى الوقت المناسب.

- **الدقة :**

لا بد من تحرى الدقة عند ملئ النماذج والتقارير الخاصة برصد التكاليف فـــى الموقع وهذا لا يتم إلا عن طريق إقتناع جميع أطراف المشروع بجـــدوى مثـــل هـــذه التقارير وبالتالى الحرص الشديد على تسجيل بيانات التكلفة وفقا لحدوثها بالموقع .

- **إمكانية نقل الخبرات :**

يعتبر النظام الرقابى للتكلفة فعالا عندما يتم تسجيل بيانات تكلفة المواد والعمالـــة والمعدات بأسلوب منظم يمكن تحديثه بتكلفـــة المـــواد ومعـــدلات الإنتاجيـــة للعمالـــة والمعدات والاستفادة منها فى دراسة المشروعات المماثلة مستقبلاً.

النظام الفرى أو التكويد :

حتى يمكن متابعة تنفيذ بنود الأعمال ورصد التكاليف المرتبطة بهـــا (مـــواد – عمالة – معدات) لا بد من ربط هذه البنود بنظام شفرة أو كود معين يتم مـــن خلالـــه رصد وتصنيف التكاليف تحت هذه الأكواد بما يمكن من متابعتها على نحـــو أفضـــل ومنع حدوث أخطاء عند تسجيل التكلفة الحقيقية لكل بند من هذه البنود وتنقســـم نظـــم التشفير أو التكويد المستخدمة فى شركات المقاولات إلى ثلاث أنواع :

- **النوع الأول الأبجدى:**

و فيها يتم التكويد لبنود الأعمال بإستخدام حروف أبجدية للدلالة علـــى طبيعـــة العمل المنفذ :

E	الاعمال الترابية
C	اعمال الخرسانات
M	اعمال المبانى
p	اعمال الدهانات

- **النوع الثانى : إستخدام النظام الرقمى:**

وفيها يتم تكويد الأعمال بإستخدام الارقام الدالة على طبيعة العمل المنفذ.

النوع الثالث إستخدام نظام مختلط (حروف وأرقام) :

و فيها يتم تكويد بنود الاعمال باستخدام خليط من الحروف والارقام للدلالة على طبيعة العمل ويتم استخدام النظام الشفرى او التكويد طبقا لمتطلبات المشروع وحسب الانظمة المتبعة لرصد التكاليف داخل الهيكل التنظيمى لشركات المقاولات.

الطرق الشائعة للرقابة على التكاليف :

الطريقة الاولى : حساب موقف الربح أو الخسارة فى نهاية المشروع وتستخدم هذه الطريقة فى المشرووعات ذات الحجم الصغير والتى يتم تنفيذها فى مدة زمنية بسيطة وبموارد محدودة حيث يقوم المقاول بتسجيل جميع المصروفات التى أنفقها على المشروع (شراء مواد – إيجار معدات – أجور عمال – تصاريح وخلافه) وكذلك تسجيل جميع الإيرادات التى حصل عليها العميل ثم يلى ذلك مقارنة جملة المصروفات وجملة الإيرادات وتحديد موقف الربح أو الخسارة ولكن مما يعيب هذه الطريقة أنها لا تمكن المقاول من إتخاذ أى إجراءات تصحيحسة فى حالة الخسارة فى وقت مناسب حيث يكون قد فات الوقت لمثل هذا الجراء ولكن قد تفيد فى تفادى مثل هذه المواقف فى المشروعات.

الطريقة الثانية : حساب موقف التكلفة الإجمالية على فترات زمنية منتظمة وتتضمن هذه الطريقة تكلفة تنفيذ بنود الأعمال المختلفة (شراء مواد تنفيذ البنود – المعدات...) على فترات دورية منتظمة ولتكن شهرية ومقارنتها بالإيرادات التى يتم تحصيلها نظير تنفيذ هذه الأعمال عن نفس الفترة الزمنية –مع الأخذ فى الاعتبار النقاط التالية:

- حساب تكلفة المواد التى تم إستلامها فى الموقع وإدراجه بالأعمال ولم يتم دفع قيمتها.

- إستبعاد تكلفة المواد المشونة فى الموقع ولم تدخل فى تنفيذ الاعمال الدائمة بالمشروع.

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائعة الإستخدام للرقابة على التكاليف فى شركات المقاولات ولكن من ضمن عيوبها أنها تقوم بحساب موقف الربح أو الخسارة لبنود الأعمال ككل دون التركيز على السبب الحقيقى لزيادة تكاليف تنفيذ هذه البنود مما يؤدى إلى صعوبة إكتشاف الخلل الحقيقى أثناء التنفيذ وبالتالى تفاديه.

الطريق الثالثة : للرقابة على تكلفة وحدة البند وفيها يتم تجميع تكلفة العناصر التى تدخل فى تنفيذ بنود الاعمال (المواد – العمالة – المعدات – مقاولى الباطن) مع تسجيل كمية العمل الذى تنفيذه مقابل هذه التكلفة وبقسمة تكلفة تنفيذ الأعمال خلال الفترة على كمية العمل نحصل على تكلفة وحدة البند والتى يتم مقارنتها خلال فترة العطاء ومن هذه المقارنة يمكن الحكم على سير تنفيذ الأعمال إن كانت تتم وفقا للمقرر سابقا أم أنه يلزم التدخل بإجراءات تصحيحية مناسبة لإرجاع المشروع إلى مساره الصحيح من حيث التكلفة ويتم إعداد تقارير عن تكلفة وحدة البند على فترات دورية منتظمة قد تكون أسبوعية أو شهرية وللحصول على أفضل النتائج لابد من التركيز على البنود المؤثرة فقط فى تكلفة المشروع (وجد أن حوالى ٨٠% من تكلفة أى مشروع تتركز فى حوالى ٢٠ % من البنود) حيث أن تعقيد نظام الرقابة على التكلفة يزيد من تكاليف النظام الرقابى نفسه بالإضافة إلى ضياع الوقت والجهد فى الرقابة على بنود قد لا تكون مؤثرة على تكلفة المشروع.

الطريقة الرابعة : هى طريقة حساب القيمة المدفوعة حيث تستخدم هذه الطريقة لمتابعة سير تكلفة وزمن تنفيذ بنود الأعمال على مدار عمر المشروع وفيها يتم حساب التكلفة الفعلية للاعمال المنفذة (ACWP) ومقارنتها بالتكلفة المقدرة لهذه الاعمال (BCEP) عن طريق حساب الانحراف فى التكلفة (COST VARIANCE – CV) المعادلة التالية CV=[BCEP – ACWP]

ويكون هذا الانحراف موجبا عندما تكون التكلفة الفعلية لتنفيذ الأعمال أقل من التكلفة المقدرة هذه الأعمال مما يدل على أن تكلفة تنفيذ الأعمال تسير وفقا للتكلفة المقدرة سابقا أما إذا كان الإنحراف سالباً فإن هذا يدل على أن التكلفة الفعلية لتنفيذ المشروع تزيد عن التكلفة المقدرة سابقاً للتنفيذ وتستلزم التدخل بالإجراءات التصحيحية المناسبة لإرجاع المشروع إلى مساره الصحيح من حيث التكلفة كما يتم حساب التكلفة المقدرة لتنفيذ الأعمال ومقارنتها بالتكلفة المقدرة للأعمال المخطط لها عن طريق حساب الانحراف فى المخطط الزمنى (SCHEDULE VARIANCE – SV) كما فى المعادلة SV = [BCWP – BCWS] ويكون هذا الانحراف موجباً عندما يكون تنفيذ الأعمال يسير وفقاً للبرنامج الزمنى المخطط للمشروع أما إذا كان الانحراف سالباً فان هذا يدل على تأخر تنفيذ الاعمال عن البرنامج الزمنى الموضوع للمشروع ويستلزم إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لإرجاع المشروع إلى مساره الصحيح من حيث الخطة الزمنية الموضوعة.

الباب الخامس
النواحي القانونية



الباب الخامس: النواحي القانونية

الضرائب

١- يتم إستخراج البطاقة الضريبية من مأمورية الضرائب التابع لها الممول بناء علي طلب يقدم للمأمورية المتخصصة ويتم فتح ملف ضريبي وتكون مـــدتها خمس سنوات.

٢- **يقدم مع طلب إستخراج البطاقة الضريبية ما يلي:**

أ- صورة من عقد الإيجار – وإيصال نور.

ب- إقرار ثروة مالية.

ج- صورة من السجل التجاري والرخصة وعقد الشركة.

نظام الربط الضريبي والطعون والإعتراضات:

١- يتم إخطار الممول بنموذج (١٨) موضح به قيمة الربط الضـــريبي ويجـــوز للممول أن يطعن في هذا النموذج (خلال شهر) من تاريخ الإستلام وإلا يعتبر موافق ضمنياً علي الربط المحدد بهذا النموذج ثم تقوم المأموريـــة بإخطـــار الممول بنموذج (١٩) ومن حق الممول الاعتراض أيضا ثـــم تشـــكل لجنـــة طعن داخلية.

٢- تقوم المأمورية بفحص طلب الطعن وفي حالة جديته تقوم بإخطـــار الممـــول بالربط الضريبي الجديد علي النموذج المحدد لذلك ضرائب وفي حالة الطعن فيه خلال شهر أيضا تقوم المأمورية خلال شهرين بعرض الطعن علي لجنة الطعن.

٣- في حالة الطعن علي قرار لجنة الطعن يتم اللجوء إلى المحكمة الابتدائية.

الشركات:

تعريف:

إن تحديد نوع الشركة كعقد قد ينشأ عنه شخص معنوي يقتضي التعريف بها تعريفاً يبرز عناصرها وخصائصها الأساسية.

ومن ناحية أخرى لابد من بيان ما تلعبه الشركات في الحياة الاقتصادية من دور يتأثر بالغرض الذي أنشئت من أجله الشركة، والذي يؤثر فيما تخضع له الشركة من قواعد قانونية من أكثر من زاوية.

ومن الواضح أن الإلمام الأولى بالثقافة القانونية العملية عن الشركات لا يستقيم إلا ببيان الأشكال التجارية للشركات. فلا يجوز أن تنشأ شركة تجارية إلا في ثوب أحد هذه الأشكال التجارية.

و سنلقى الضوء على :-

١- التعريف بالشركة.

٢- دور الشركات.

٣- أشكال الشركات.

١- التعريف بالشركة:

الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع مالي بتقديم حصة من مال أو من عمل لإقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو من خسارة.

ويتميز هذا التعريف بأنه يبرز عناصر الشركة وخصائصها. فيذكر أنها تكوين رأس مال مشترك من مجموع حصص الشركاء بقصد تحقق غرض إقتصادي، وهو بذلك يميز الشركة عن الجمعية التي يقصد بها عادة تحقيق غايات اجتماعية أو أدبية أو غيرا من الأغراض العامة التي لا شأن بالكسب المادي.

إن الغرض من الشركة هو إستغلال رأس مالها للحصول على ما يدره من الأرباح وتوزيعها بين الشركاء. ومن ثم فإن الفقه والقضاء جرياً على أن توزيع الأرباح الناتجة عن المشروع الذي أنشئت لأجله الشركة هو القصد الأساسي من قيامها.

هذا إلا أنه يعبر من جوهر عقد الشركة النية في الإشتراك وفي التعاون عن طريق قبول أخطار معينة إبتغاء تحقيق الربح. إنما مع إقتسام ما قد ينجم عن أخطار المشروع من خسائر.

هكذا يتضح أن للشركة أركانا خاصة علاوة على الأركان العامة التي لا يخلو منها عقد، وهي التراضي والمحل والسبب و بوجه عام فالشركة كغيرها من العقود تخضع من حيث تنظيم أركانها العامة للمبادئ العامة الواردة في نظرية الإلتزامات.

أما الأركان الخاصة فقدإتضح لنا مما تقدم أنها تتمثل في الأركان الأربعة التالية:

أ- إجتماع شخصين فأكثر.

ب- مساهمة كل منهم بحصة في رأس مال الشركة. وأحيانا يجوز أن يقدم الشريك حصة من عمل.

ج- نية الإشتراك أو نية التعاون عن طريق قبول أخطار معينة.

د- مساهمة كل شريك في الأرباح والخسائر.

الأصل أن الشركة شخص إعتباري:

فقد وردت الشركات التجارية والمدنية في تعداد المشرع للأشخاص القانونية الاعتبارية أو المعنوية في القانون المدني إلا أنه " إذا كان للشركات جميعا الشخصية المعنوية فإنه يستثنى من ذلك شركة المحاصة " التي ليست لها شخصية قانونية لأنها مجرد عقد تقتصر آثاره على أطرافه، ولا يكون للغير مقاضاة أو مطالبة كائن معنوي متولد عن هذا العقد بل إنه لا محل إلا لمطالبة الشريك الذي تعامل معه الغير.

أما فيما عدا شركة المحاصة، فإن جميع الشركات تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية أو الاعتبارية سواء كانت شركات تجارية فبمجرد توافر الأركان العامة والخاصة للشركة وإنعقاد الشركة صحيحة كانت شخصا معنويا بمجرد تكوينها.

تأسيس الشركات:

فضلا عن إستيفاء الأركان الموضوعية العامة والخاصة لعقد الشركة لابد من استيفاء ركن الشكل في الشركة.

أولا : تنص المادة ٥٠٧ من القانون المدني على أنه يجب أن يكون عقد الشركة مكتوبا وإلا كان باطلا، وكذلك يكون باطلا كل ما يدخل على العقد من تعديلات دون أن تستوفي الشكل الذي أفرغ فيه ذلك العقد.

ولما كان هذا النص يعم الشركات المدنية والتجارية فيما عدا شركة المحاصة فإنه يجب أن يكون عقد الشركة مكتوبا مهما كان رأس المال ولو كان قيمته مائة جنيه فأقل، والكتابة هنا متطلبة لإنعقاد عقد الشركة وإلا كان باطلاً ففي حالة تخلف الكتابة يكون عقد الشركة باطلا فلا يجوز إثباته بما يقوم مقام الكتابة من إقرار قضائي أو يمين حاسمة.

ثانيا : يجب أيضا شهر عقد الشركة الذي يتولد عنه شخص معنوي هو الشركة حتى يعلم الأغيار بقيام هذا الشخص المعنوي الذي هو الشركة وبطبيعة الحال تتفاوت إجراءات شهر الشركات بحسب نوع الشركة وهل هي شركة تضامن أو شركة توصية بسيطة أو شركة المساهمة أو شركة التوصية بالأسهم أو الشركة ذات المسئولية المحدودة؟

و معروف أنه لا يلزم في شركات المحاصة إتباع الإجراءات المقررة لشهر الشركات الأخرى لأن شركة المحاصة ليس لها شخصية قانونية معنوية فهي شركة مستترة لا وجود لها إلا في العلاقة بين الشركاء فيها ولكن ليس لها من وجود إزاء الغير فلا يحق مثلا التعاقد بإسم شركة المحاصة مع أحد الأغيار.

أثر عدم استيفاء إجراءات النشر:

من الطبيعي أن قيام الشركة كشخص معنوي يهم الغير العلم به كما يهمه أيضـــا العلم بما قد يطرأ على عقود الشركة من تعديلات تمس مصالحه كتعديل مدة الشـــركة أو إسمها التجاري أو مركزها أو هيئة الإدارة فيها.

ومن ثم وجب إستيفاء إجراءات النشر وفقا للأشكال والمواعيــد التـــي يحـــددها قانون السجل التجاري، إذ يكون من شأن هذه الإجراءات إحاطة الجمهور علما بعقــد الشركة، وبما قد يتم إدخاله عليه من تعديلات.

أما عن جزاء عدم القيام بهذه الإجراءات فلم يقرر المشرع بطلانـــا مـــن نـــوع خاص في هذه الحالة وإنما قرر وفقا للقواعد العامة عدم إمكان الإحتجاج على الغيــر بعقد الشركة وما قد أدخل عليه من تعديلات.

على أنه لما كان المقصود هو حماية الغير وجب أن يكون له وحده تقدير ما إذا كان من مصلحته أن يحتج بعدم إستيفاء إجراءات النشر لأن له فائدة في ذلك أم يتمسك بالشخصية القانونية للشركة.

٢- دور الشركات:

أهمية الشركات:

لا تقتصر مزاولة التجارة على التجار الأفراد بل تباشرها أيضا جماعـــات مـــن الأشخاص تتمتع في الغالب بالشخصية المعنوية هي الشركات التجاريـــة والشـــركات التجارية وإن كانت أقل عددا من التجار الأفراد إلا أنها تضـــم معظـــم المشـــروعات التجارية والمالية والصناعية الكبيرة والمتوسطة التي تتجاوز مقدرة الفرد الواحد والتي لا يمكن تحقيقها إلا بجمع جهود وتركيز أموال عدد كبير من الأفـــراد ... وشـــركات المساهمة بوجه خاص هي أداة التطور الاقتصادي في الدول الحديثة.

غير أنه لا يجوز إغفال ما للشركات المدنية من أهمية اقتصادية على الصـــعيد العقاري وفي مجال الاستغلال الزراعي والمشروعات الاستخراجية وفي غير ذلك من مجالات الأعمال المدنية كشركات المحاماة أو شركات المكاتب الهندسية الاستشارية أو الشركات المالكة لمستشفيات أو لجامعات أو لمعاهد أو لمدارس .... الخ.

لا يجوز إغفال ما للشركات المدنية من أهمية إقتصادية لا ســيما إنهــا تكتســب الشخصية القانونية الإعتبارية طبقا للمادة ٥٠٦ من القانون المدني، علاوة على أنه يحق للشركاء أن يتفقوا على أن تتخذ شكلا تجاريا كشكل شركة المساهمة أو التوصية بالأسهم أو الشركة ذات المسئولية المحدودة أو شكل شركة التضامن أو التوصية البســيطة. وإن بقيت رغم ذلك متمتعة بصفتها المدنية كلما كان مدنيا الغرض الذي أنشئت مــن أجلــه، وكان نشاطها يتمثل أساسا في القيام بأعمال مدنية ومن ثم فلا يجوز شهر إفلاســها ولا تلتزم بمسك الدفاتر التجارية وإن كانت تخضع لأحكام قانون السجل التجاري.

أهمية غرض الشركة المنشأة حاليا لتحديد مدى تمتعها بمزايا قانون ضمانات وحوافز الاستثمار:

في الوقت الحالي لم تعد أهمية تحديد غرض لشركة منصبة فقط علــى تحديــد طبيعته من حيث كونه مدنيا أو تجاريا بل قد أصبح لتحديد غرض الشركة أهميته على صعيد مدى توافر شروط التمتع وحوافز الاستثمار.

ذلك أنه إذا كان غرض الشركة من بين الأغراض التي نصــت عليهــا المــادة الأولى من قانون ضمانات وحوافز الاستثمار رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ وكانت قد لأنشــئت بعد تاريخ العمل به فإنه يسري عليها أحكامه.

ومن ثم فهي تتمتع بضمانات وحوافز الاستثمار المنصوص عليها فيــه ســواء كانت شركة أشخاص أو شركة أموال أي سواء كانت شركة تضامن أو شركة توصية بسيطة أو شركة مساهمة أو شركة توصية بالأسهم أو شركة ذات مســئولية محــدودة وسواء كانت شركة مدنية أو تجارية بل إنه يسري أيضا على المشروع المملوك لفــرد والذي يقال له منشأة فردية سواء كان مالك المشروع الفرد مصريا أو أجنبيا بشرط أن

يكون إنشاؤه بعد تاريخ العمل بالقانون المذكور لمزاولة نشاطه فـــي أي مجـــال مـــن المجالات المنصوص عليها في المادة الأولى من هذا القانون شأنه إذا" شأن الشـــركات التي تستفيد أيضا من أحكام هذا القانون بشرط أن يكون إنشاؤه بعد تاريخ العمـــل بـــه لمزاولة نشاطها في أي من هذه المجالات المنصوص عليها في المادة الأولى منه مهما يكن النظام القانوني الخاضعة له الشركة.

كثيرة هي المجالات التي يشترط المشرع أن ينصب على واحد منهـــا أو أكثـــر غرض الشركة أو المنشأة حتى تتمتع بمزايا قانون وضمانات الاستثمار وقـــد تـــولى المشرع تعداد هذه المجالات في المادة الاولى من القانون المذكور.

٣- أشكال الشركات:

قد يكون شكل الشركة المدنية مدنيا أو تجاريا وفقا لما هو متفق عليه في عقـــد الشركة المدنية أما الشركة التجارية فلا يجوز الاتفاق في العقد الناشئ لهـــا علـــى أن تتخذ إلا الشكل التجاري شكلا قانونيا لها.

والأشكال التجارية للشركات ستة منها ثلاثة تندرج تحت أحد قسمي الشـــركات التجارية : وهو قسم شركات الأشخاص الذي يشمل شركة التضامن وشركة التوصـــية البسيطة علاوة على شركة المحاصة التي لا ينشأ عنها شخص معنوي أي التي لـــيس لها الكيان الذاتي للشركة.

وهناك ثلاثة أشكال تجارية أخرى للشركات : تندرج تحت قسم آخر للشـــركات التجارية، هو شركات الأموال فشركات الأموال هي شـــركات المســـاهمة وشـــركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة.

إن هذه الأشكال الستة وردت في القانون على سبيل الحصر وتتعلـــق بالنظـــام العام. فإذا تألفت في غير أحد هذه الأشكال القانونية الستة فإنها تكون باطلة. وللشركاء مطلق الحرية في اختيار الشكل الذي يلائمهم من هذه الأشكال الستة ومـــن ثـــم تبـــدو جوهرية دراسة ما للشركات التجارية من أشكال قانونية.

أشكال الشركات التجارية:

الشركات التجارية نوعان أو قسمان كبيران هما شركات الأشخاص وشــركات الأموال فنعرض لكليهما كالآتي :

أولا: شركات الأشخاص :

هي شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.

أ- **إن شركة التضامن هي :** الشركة التي يعقدها شخصان أو أكثر ويكون كــل شريك فيها مسئولا مسئولية تضامنية وغير محدودة عن ديون الشركة لا في حدود حصته فقط. بل في أمواله الخاصة كذلك، كما يكسب كل شريك فيهــا صفة التاجر.

ب- **أما شركة التوصية البسيطة :** فهي التي تعقد بين نوعين من الشركاء ففيها شريك أو شركاء متضامنون مسؤولون عن جميع ديون الشركة مسئولية شخصية مطلقة (أي غير محدودة) وعلى وجه التضامن وفيها أيضا شــركاء موصــون تتحــدد مسئولية كل منهم بمقدار الحصة التي قدمها كل منهم في رأس المال.

ولشركة التوصية البسيطة عنوان يميزها عن غيرها وتوقع به الاتفاقات والعقود التي يجرى إبرامها لحسابها. ويتكون هذا العنوان من إسم واحد أو أكثر من الشــركاء المتضامنين. ولا يجوز أن يدخل في عنوان هذه الشركة إســم واحــد مــن الشــركاء الموصين. ولا يجوز للشريك الموصي أن يتدخل في أعمال الإدارة الخارجية لشــركة التوصية البسيطة. وإلا كان ملزوما على وجه التضامن بديون الشركة وتعهداتها التــي تنتج من العمل الذي أجراه. بينما يجوز له القيام بأعمال الإدارة الداخلية للشــركة لأن قيامه بها لا يؤدي إلى إيقاع الغير في غلط ما. كأن يشترك في مداولات الشركة أو في الرقابة والإشراف على كافة أعمالها والاطلاع على دفاترهــا ومســتنداتها وفحــص ميزانيتها، أو في التصويت على إختيار المدير أو عزله بل وفي العمل لــدى الشــركة كمهندس مثلا نظرا لأنه شريك بحصة بالعمل أو لارتباطه بعقد عمل مع الشركة فضلا عن كومه شريكا بحصة نقدية أو عينية.

ج- **شركة المحاصة :** هي عقد بين الشركاء ولكنها ليست شخصا معنويا لأن عقد شركة المحاصة لا ينشئ شخصا قانونيا جديدا يعرفه الغير وينبني على ذلـك ألا يكون لها رأس مال خـاص ولا عنـوان ولا ذمـة ماليـة ولا تخضـع لإجراءات القيد في السجل التجاري.

وهذا الوضع يعد خروجا على الأصل العام الذي طبقا له تعتبر الشركات جميعا عقودا من ناحية أخرى ... ويتعامل الغير مع الشريك في المحاصة أو المـدير كمـا يتعامل مع سائر الأشخاص الطبيعيين فتكون مسئولية كل شريك شخصـية إزاء مـن تعاقد معه ويبقى الشركاء فيما بينهم بتصفية حساب الأرباح والخسائر تصفية داخليـة محضة لذلك يقال عادة بأن شركة المحاصة شركة مستترة.

ولشركة المحاصة تطبيقات عملية كثيرة كأن يتفق شخص يرغب في الاسـتتار وإخفاء اسمه عن الجمهور مع شخص آخر على القيام بعمل معـين ... وكـأن يتفـق مهندس معماري مع مقاول على تشييد المباني وإصلاحها واقتسام ما قد ينشأ عن ذلك من ربح أو خسارة.

٩- **ثانيا شركات الأموال :**

شركات الأموال هي الشركات التي لا تقيم وزنا لأشخاص الشركاء فيها لأنهـا تقوم على الاعتبار المال وذلك لأنه يعتد فيها بما يقدمه كل شريك من مال دون مراعاة لشخصيته ونظرا لاستقلال شخصية الشركة التام عن شخصية الشركاء مما يكفل لهـا الاستقرار والاستمرار... وتعد شركة المساهمة النموذج النقي لشركات الأموال نظـرا لضخامة رأس مالها الذي يقسم إلى أسهم صغيرة متساوية القيمة سهلة التداول ولتحديد مسئولية الشريك فيها بقدر ما يحمله من أسهم ولعدم تأثرها بوفاة الشريك أو إفلاسه أو إعساره أو الحجر عليه ... وهناك نوع ثان من شركات الأموال سنتناوله فيما يلي هو شركات التوصية بالأسهم.

أما الشركات ذات المسئولية المحدودة فقد دخلت لأول مرة في التشريع المصري سنة ١٩٥٤ وهي موضع خلاف فقهي حول طبيعتها إلا أن الفقه التجاري يفضل دراستها مع شركات الأموال لما بينها وبين هذه الشركات من أوجه شبه. ولورود تنظيمها في القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ الذي شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة ومن ثم ندرس هذه الأشكال الثلاثة للشركات فيما يلي :

١- شركة المساهمة:

شركة المساهمة هي شركة أموال ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول وتقتصر مسئولية المساهم على أداء قيمة الأسهم التي إكتتب فيها ويكون للشركة إسم تجاري يشتق من الغرض من إنشائها. ولا يجوز للشركة أن تتخذ من أسماء الشركاء أو اسم أحدهم عنوانا لها.

رأس مال شركة المساهمة :

- يقسم رأس مال الشركة إلى أسهم متساوية القيمة الأصل فيها أن تكون أسمية اللهم إلا أنه يجوز للشركة إصدار أسهم لحاملها بما لا يجاوز ٢٥% من إجمال عدد أسهم الشركة منسوبة إلى مجموع الإصدارات ويجب أن يتم الوفاء بكامل قيمتها نقدا عند الاكتتاب ويوجب التشريع المصري حدا أدنى لرأس مال شركة المساهمة يتفاوت تبعا لما إذا كان يتم جمع رأس مالها عن طريق الاكتتاب العام أو المغلق.
- والمراد بالاكتتاب المغلق أن يقدم رأسمال شركة المساهمة كله من المؤسسين دون دعوة الجمهور إلى الاكتتاب أما الاكتتاب المفتوح فيعني أن رأسمال الشركة يتم جمعه عن طريق دعوة أشخاص غير محددين سلفا إلى الاكتتاب في الأسهم الممثلة لرأس المال على آلا يقل ما يكتتب فيه المؤسسون عن نصف رأس المال المصدر.

- ويجب ألا يقل رأس المال المصدر لشركة المساهمة التي لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام عن ربع مليون جنيه بينما يجب ألا يقل رأس المال المصدر لشركة المساهمة التي تطرح أسهمها للاكتتاب العام عن مليون جنيه على ألا يقل ما يكتتب فيه المؤسسون عن نصف رأس المال المصدر.
- وفضلا عن رأس المال المصدر يجوز أن يحدد نظام شركة المساهمة رأسمال مرخصا به يجاوز رأس المال المصدر ولا يجوز أن يزيد رأسمال المرخص به للشركات التي تطرح أسهمها في إكتتاب عام على خمسة أمثال رأسمال المصدر.
- ولما كان لا غنى عن حماية المدخرات من عبث المروجين فقد كان لابد من فتح باب التداول للأسهم في البورصة لأن من شأن هذا التداول وحده أن يكشف عن القيمة المالية الحقيقية للسهم المتداول بما يشف عنه ذلك من مدى ربحية الشركة من عدمه ومن حسن أو سوء إدارتها ذلك لأن القيمة المالية الحقيقية للسهم المتداول تتحدد في البورصة وفقا لقوى العرض والطلب.
- ومن ثم فقد أوجب المشرع على شركات المساهمة تقديم أسهمها التي تصدر بطريق الاكتتاب العام خلال سنة على الأكثر من تاريخ قفل باب الإكتتاب إلى جميع بورصات الأوراق المالية في مصر ... ويكون عضو مجلس إدارة شركة المساهمة المنتدب مسئولا عن القيام بذلك.
- ومتى تم قيد الأسهم في البورصة خلال سنة على الأكثر من تاريخ قفل باب الاكتتاب فيها فإنه لا يجوز تداول أي سهم منها خارج البورصة وإلا وقع التداول باطلا ويجب أن يكون التعامل في الأسهم المقيدة بالبورصة بواسطة إحدى الشركات المرخص لها بذلك وإلا وقع التعامل باطلا.
- ولا يخفى أن توظيف الشخص لأمواله النقدية في شركة المساهمة أقل خطرا من توظيفها في شركة التضامن لأنه لا تقوم مسئوليته عن ديون شركة المساهمة إلا في حدود ما إكتتب فيه من أسهم فإذا كان قد دفع قيمة السهم كاملة ضاعت عليه إذا أفلست الشركة وكانت ديونها تزيد عن رأس مالها

وإذا كان قد دفع ربعها أو نصفها مثلا وجب عليه حينئذ الوفاء بالباقي. ولكنه لا يسأل مسئولية شخصية تضامنية أو غير تضامنية في أمواله الخاصة عن ديون الشركة.

- إنما لا جدال في أن الشريك المساهم يتعرض لمخاطرة حقيقية تفوق ما يتعرض له المودع لأموال نقدية لدى بنك يتقاضى عنها فوائد وتفوق ما يتعرض له من يكون له سندات يتقاضى عنها فوائد حتى ولو كانت هذه السندات صادرة عن شركة من شركات المساهمة مثلا.

٢- شركة التوصية بالأسهم:

إن شركة التوصية بالأسهم هي شركة يتكون رأسمالها من حصة أو أكثر يملكها شريك متضامن أو أكثر وأسهم متساوية القيمة قابلة للتداول يكتتب فيها مساهم أو أكثر ويسأل الشريك المتضامن أو الشركاء المتضامنون عن إلتزامات الشركة مسئولية غير محدودة.

أما الشريك المساهم فلا يكون مسئولا إلا في حدود قيمة الأسهم التي إكتتب فيها. ويتكون عنوان الشركة من إسم واحد أو أكثر من أسماء الشركاء المتضامنين دون غيرهم أي لا يجوز أن يشتمل عنوان الشركة على اسم شريك مساهم.

ومن ثم فقد صح قول الفقه بأن شركة التوصية بالأسهم ما هي إلا شركة مساهمة بالنسبة إلى الموصين وشركة تضامن بالنسبة إلى المتضامنين.

ذلك أن شركة التوصية بالأسهم يجتمع فيها من خصائص شركة المساهمة وشركة التضامن لأن الشركاء في شركة التوصية بالأسهم نوعان : شركاء متضامنون وشركاء موصون مساهمون.

الشركاء المتضامنون في شركة التوصية بالأسهم:

من المعروف أن الشركاء المتضامنين في شركة التوصية بالأسهم مسئولون مسئولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة أي مسئولية غير محدودة لا تنحصر فيما قدمه الشريك من حصة بل تمتد إلى جميع أمواله، وعلى وجه التضامن فيكون مسئولا مسئولية الشريك المتضامن في شركة التضامن أو شركة التوصية البسيطة عن كل ديون الشركة وليس يقرر حصته في رأسمالها.

يعهد بإدارة شركة التوصية بالأسهم إلى شريك متضامن أو أكثر ويعين عقد تأسيس الشركة أسماء من يعهد إليهم بالإدارة وسلطاتهم فيها.

وتنتهي الشركة بموت الشريك الذي عهد إليه بالإدارة إلا إذا نص عقد الشركة على غير ذلك.

وعموما تنقضي الشركة بإنسحاب أحد الشركاء المتضامنين من الشركة أو بوفاته أو بالحجز عليه أو بإفلاسه لتوافر الاعتبار الشخصي في خصوص الشريك المتضامن ما لم ينص عقد الشركة على حل مغاير.

الشركاء المساهمون:

إن شركة التوصية بالأسهم هي في الحقيقة والواقع شركة مساهمة بها شريك متضامن أو أكثر.

وهكذا فإن ما يجعل من شركة التوصية بالأسهم شركة أموال هو أن حصص الموصين فيها تكون في صورة أسهم قابلة للتداول وتنتقل ملكيتها بالوفاة ومن ثم فليس هناك إعتبار شخصي لشخصية هؤلاء الشركاء الموصين أو بالأخرى الشركاء المساهمين لأنه لو كان هناك إعتبار شخصي لما أمكن بيع المساهم أسهمه كلها أو بعضها في الشركة متى شاء ذلك دون تعليق نفاذ تصرفه على موافقة الشركة أو الشركاء ولو كان هناك اعتبار شخصي لما أمكن انتقال ملكية الأسهم إلى الورثة بوفاة مورثهم المساهم.

٣- الشركة ذات المسئولية المحدودة:

هي شركة لا يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين شريكا لا يكون كل منهم مسئولا إلا بقدر حصته أي لا يكون مسئولا مسئولية تضامنية وشخصية في أمواله عن ديون الشركة، ولا يجوز تأسيس هذه الشركة أو زيادة رأس مالها أو الإقتراض لحسابها عن طرق الإكتتاب العام ولا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول بل يسودها إعتبار شخصي بين الشركاء حتى أنه يجوز للشركاء إسترداد حصة من يتصرف من الشركاء في حصته وفقاً لشروط عقد الشركة، وحتى أنه يجوز أن يتضمن عنوان الشركة إسم شريك أو أكثر ... ذلك أنه للشركة ذات المسئولية المحدودة أن تتخذ اسما خاصا ويجوز أن يكون إسمها مستمدا من غرضها كشركة الحرير الصناعي مثلاً، ويجوز أن يتضمن عنوانها اسم شريك أو أكثر.

إنما يجب أن يراعى ما يجب ذكره في جميع ما يصدر عن الشركات الخاضعة للقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ من مطبوعات وأوراق وإعلانات وفواتير وعقود من بيان لعنوان الشركة ولنوعها بأحرف واضحة مقرؤة قبل العنوان أو بعده كأن يقال مثلا شركة الحرير الصناعي (شركة ذات مسئولية محدودة).

١١-١ نموذج عقد شركة تضامن:

إنه في يوم .... الموافق ....

حرر هذا العقد في تاريخه بين كلا من :

١- **الاسم – المهنة – الجنسية – إثبات الشخصية – تاريخ الميلاد – العنوان.**

(طرف أول متضامن)

٢- **الاسم – المهنة – الجنسية – إثبات الشخصية – تاريخ الميلاد – العنوان**

(طرف ثاني متضامن)

٣- **الأسم – المهنة – الجنسية – إثبات الشخصية – تاريخ الميلاد – العنوان**

(طرف ثالث متضامن)

أقر أنا المتعاقدون بأهليتهم للتصرف واتفقوا علي تكوين شركة تضامن فيما بينهم بالشروط الآتية:

أ- إستقطاع نسبة ١٠% منها كإحتياطي ويوقفه هذا الإستقطاع بمجرد بلوغ الإحتياطي إلى ٥٠% من رأس المال.

ب- يخصص من الباقي نسبة ١٠% توزع علي الشركاء القائمين بأعمال الإدارة نظير عملهم.

ج- يوزع الباقي علي الشركاء بنسبة حصته في رأس المال، وفي حالة وجود خسارة في ميزانية إحدى السنوات، وجب ترحيلها إلى السنة التالية ويستمر هذا الترحيل حتى تغطية جميع الخسائر ولا توزع الأرباح إلا بعد ذلك، مع مراعاة العودة بالإحتياطي إلى النسبة المقررة له إن كانت الشركة إستعانت بجزء منه.

البند التاسع

يلتزم كل من الشركاء بالعمل علي النهوض بالشركة والإبتعاد عن كل ما يمس كيانها أو ينال منها أو يسيء إليها، وليس لأي منهم القيام بالأعمال المنافسة لنشاطها أو المشاركة فيها ولو بأسماء مستعارة وإلا كان للشريك الآخر أو الشركاء الآخرين طلب فصله فضلاً عن مطالبته بالتعويضات الناتجة عن تصرفه هذا.

البند العاشر

لا يحق لأحد الشركاء أن ينسحب من الشركة قبل نهاية مدتها ولا أن يبيع حصته فيها أو يتنازل عنها أو عن جزء منها إلا بموافقة الشركاء الآخرين كتابة.

البند الحادي عشر

في حالة وفاة أحد الشركاء أو الحجر عليه أو إشهار إفلاسه لا يحق لورثته أو ممثليه أو دائنيه أن يطلبوا بأي حال من الأحوال وضع الأختام علي ممتلكات الشركة أو قسمتها ولا أن يتدخلوا في شئون إدارتها، وتستمر الشركة قائمة بين باقي الشركاء (الغرض هنا أن عدد الشركاء يزيد علي اثنين، فإن كانت الشركة مكونة من إثنين فقط تحل حتما بقوة القانون) ... وورثه المتوفى منهم أو ممثلة لنهاية مدتها وتقتصر حقوق ورثة الشريك المتوفى أو ممثلة علي المطالبة بنصيبه في الأرباح التي لم يستلمها والتي تجنيها الشركة مستقبلا، علي أنه يحق لباقي الشركاء في هذه الحالة إعتبار الشركة مفسوخة من تلقاء نفسها أو إعتبار هذا الشريك مفصولاً من الشركة وتسوية نصيبه علي أساس أخر ميزانية معتمدة منه مع استمرار الشركة بينهم وحدهم.

البند الثاني عشر

تنتهي الشركة قبل الأجل المحدد لها إذا بلغت الخسائر ٥٠% من رأس المال إلا إذا قبل الأطراف الاستمرار فيها، أو إذا اتفق الأطراف علي تصفيتها وفي حالة انقضاء الشركة يتولى الشركاء تصفيتها ما لم يختاروا بالأغلبية شخصا للنهوض بهذه التصفية، ولا تعين اللجوء للمحكمة المتخصصة لتعين مصفي يراعي عند توزيع الموجودات نسبة كل شريك في رأس المال.

البند الثالث عشر

وكل الشركاء الأستاذ/ .... المحامي في إشهارها العقد واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لذلك بمصاريف علي عاتق الشركة.

البند الرابع عشر

تختص المحكمة التجارية التي يقع في دائرتها مركز الشركة الرئيسي بنظر المنازعات التي قد تنشأ عن هذا العقد ويعتبر عنوان كل طرف الموضح به موطنا مختارا في هذا العدد ما لم يتم إخطار باقي الشركاء كتابة بتغييره.

البند الخامس عشر

حرر هذا العقد من .... نسخ، لكل طرف نسخة، ونسخة تحفظ بمركز الشركة، وأخري تسلم لمكتب السجل التجاري لإتمام القيد بالدفاتر المعدة لذلك.

الشريك الأول	الشريك الثاني	الشريك الثالث
( )	( )	( )

١٢-١ شركة التوصية البسيطة:

١- هي الشركة التي تقوم بين شريك واحد أو أكثر متضامنين أو مسئولين مسئولية كاملة عن ديون والتزامات وتعهدات الشركة وبين شركاء آخرين مسئولين في حدود حصة التوصية فقط ولا يكون لهم الحق في الإدارة ويسمون بالشركاء الموصين.

٢- لا يجوز للشركاء الموصين السابق ذكرهم أن يتدخلوا في الإدارة أو يقوموا بعمل منافسة للشركة.

(نموذج عقد شركة توصية بسيطة)

إنه في يوم/ .... الموافق/ ....

حرر هذا العقد في تاريخه بين كل من :

١- السيد/ الإسم – المهنة – الجنسية – إثبات الشخصية – تاريخ الميلاد – محل الإقامة. (طرف أول، شريك متضامن).

٢- السيد/ الإسم – المهنة – الجنسية – إثبات الشخصية – تاريخ الميلاد – محل الإقامة. (طرف ثاني، شريك متضامن).

٣- السيد/ الإسم – المهنة – الجنسية – إثبات الشخصية – تاريخ الميلاد – محل الإقامة. (طرف ثالث، شريك موصى).

أقر المتعاقدون بأهليتهم وإتفقوا على ما يلي:

البند الأول

إتفق المتعاقدون علي تكوين شركة توصية بسيطة فيما بينهم عنوانها (الطرف الأول وشركاه) .... (أي الإسم التجاري الذي يختاره الشركاء ويجوز الإستغناء عنها إكتفاءً بالعنوان) ومركز الشركة الرئيسي هو كائن بـ .... وفروعها كائنة بـ..............................

البند الثاني

غرض الشركة هو القيام بأعمال ....

البند الثالث

رأس الشركة مبلغ وقدره .... فقـط ....
جنيها مصريا دفع جميعه من الشركاء، حصة الأول فيه مبلغ ....
فقط .... جنيها مصريا وحصة الطرف الثاني مبلغ ....
فقط .... جنيها مصريا وحصة الطرف الثالث مبلغ ....
فقط .... جنيها مصريا. (في حالة عدم سداد رأس المال كاملا مـن الشركاء من الممكن تقسيط المستحق علي كل طرف علي ثلاثة أقساط سويا مثلا بواقع القسط .... جنيها مصريا يتعين الوفاء به خلال شهر .... من كل عام في حالة التأخير تستحق فوائد بواقع ٧% حتى تاريخ السداد).

(لا يجوز أن تكون حصة أحد الشركاء عينية كتقديم محله التجـاري أو أرضـاً لإقامة مشروع عليها أو مستودعا أو آلات وفي هذه الحالة يجب تقـيم حصـة هـذه الحصة لمعرفة نسبة المشاركة بها في رأس المال للإلتزام بها عند توزيع الأربـاح أو عند التصفية).

وللشركاء جميعا الحق في زيادة أو خفض رأس المال.

البند الرابع

مدة الشركة .... سنة تبدأ من تـاريخ ....
وتنتهي في .... ويتجدد تلقائيا ما لم يبد الشركاء برغبتهم في عدم إمتداد عقد الشركة، وفي حالة الرغبة في عدم تجديد العقد، يتعين إخطار بالشركاء بذلك قبل حلول أجل الإنتهاء بستة أشهر علي الأقل علي أن يتم الأخطار بموجـب خطـاب مسـجل أو إنذار رسمي ما لم يوقع باقي الشركاء علي إتفاق بإنهاء الشركة بمجرد حلول أجلها.

البند الخامس

الإدارة والتوقيع للشريكين المتضامنين مجتمعين أو من ينوب عنهما قانونا، ولا يعتد بأي توقيع على خلاف ذلك، ولكل من الشريكين المتضامنين (الأول والثاني) الإنفراد بالتوقيع علي أن يكون ذلك بعنوان الشركة وفي المسائل المتعلقة بتحقيق أغراض الشركة ومباشرة نشاطها المباشر، أما أعمال التصرف التي تمس أصول الشركة من بيع وشراء وتقرير حق عيني أصلي أو تبعي فلا تنفذ إلا بموافقة جميع الشركاء شخصيا عليها كتابة.

البند السادس

يجب علي مدير الشركة (الشريكين المتضامنين) إمساك دفاتر منتظمة علي النحو المقرر قانونا ويكونان مسئولين عن الأضرار التي قد تترتب علي مخالفة هذا الالتزام، ولكل من الشركاء الاطلاع عليها خلال الأسبوع الأول من كل شهر، في حالة الإخلال بهذا الإلتزام وإستمرارها يكون للشريك الموصي طلب الشركة.

البند السابع

تبدأ السنة المالية في أول يناير وتنتهي في نهاية ديسمبر من كل عام، علي أن تبدأ السنة المالية الحالية من بدء تكوين الشركة إلى آخر ديسمبر القادم.

وتنفذ الميزانية في حق الشركاء بإعتمادهم لها أو بمضي خمس عشر يوماً من تاريخ إخطارهم بصورة منها.

البند الثامن

يتم توزيع الأرباح بعد اعتماد الميزانية علي النحو التالي:

أ- إستقطاع نسبة ١٠% منها كإحتياطي لمواجهة الظروف الطارئة التي قد تواجه الشركة ويوقف هذا الإستقطاع بمجرد بلوغ الإحتياطي إلى ٥٠% من رأس المال.

ب- يخصص من الباقي نسبة ١٠% توزع علي الشريكين المتضامنين مناصفة مقابل قيامها بأعمال الإدارة.

ج- يوزع الباقي علي جميع الشركاء كل بنسبة حصته في رأس المال فإن حققت الشركة خسارة في إحدى السنوات يجب ترحيلها إلى السنة التالية ويستمر هذا الترحيل حتى تغطية جميع الخسائر ولا توزع الأرباح إلا بعد ذلك مع مراعاة العودة بالإحتياطي إلى النسبة المقررة له أن كانت الشركة إستعانت بجزء منه.

البند التاسع

للشريك الموصي في أي وقت الحق في مطالبة المدير بتقديم تقارير عما يري لوقوف علي حقيقة نشاط الشركة، وله فحص دفاتر الشركة ووثائقها وأن يقوم بجرد الصندوق والأوراق المالية والوثائق المثبتة لحقوق الشركة والبضائع الموجودة، ومراقبة الميزانية والتقرير السنوي ومشروع توزيع الأرباح.

البند العاشر

يلتزم الشريكين المتضامنين بالعمل علي النهوض بالشركة والإبتعاد عن كل ما يمس كيانها أو ينال منها أو يسيء إليها، وليس لأي منهما القيام بأعمال المنافسة لنشاطها بطريق مباشر أو غير مباشر أو المشاركة في هذه الأعمال ولو بأسماء مستعارة وإلا كان للشريك الموصي طلب حل الشركة فضلا عن التعويضات اللازمة.

البند الحادي عشر

تفسخ الشركة قبل ميعاد إنتهائها في حالة إجماع الشركاء علي ذلك أو إذا تجاوزت الخسائر .... % من رأس المال ما لم يتفق علي إستمرارها بالرغم من ذلك.

البند الثاني عشر

إذا توفي أحد الشركاء المتضامنين أو أشهر إفلاسه أو حجر عليه، قبل إنقضـــاء الأجل المحدد للشركة إنحلت الشركة حتما تعين دخولها فورا في دور التصفية، بإتفاق الورثة باقي الشركاء علي تعين مصفي، فإن إختلفوا علي إختيـــاره قامــت المحكمـــة المتخصصة بذلك وبتحديد مهامه، علي أن يكون توزيع صافي الناتج من التصفية علي الشركاء بنسبة حصصهم في رأس المال وإذا توفي الشريك الموصي فلا تنحل الشركة وتستمر في نشاطها علي أن يحل ورثته محله وأن ينيبوا عنهم واحدا لتمثيلهم.

البند الثالث عشر

للشركاء الحق في تحويل الشركة إلى شركة من نوع آخر.

البند الرابع عشر

وكل الشركاء الأستاذ/ .... المحامي في إشهار هذا العقد واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لذلك بمصاريف علي عاتق الشركة.

البند الخامس عشر

تختص المحكمة التجارية التي تقع في دائرتها مركز الشركة بنظر المنازعـــات التي قد تنشأ عن هذا العقد ويعتبر عنوان كل طرف الموضح به مواطناً مختاراً في هذا الصدد ما لم يتم إخطار باقي الشركاء بتغييره.

البند السادس عشر

حرر هذا العقد من .... نسخ – لكل طرف نسخة، ونسخة تحفظ بمركز الشركة، وأخري تسلم لمكتب السجل التجاري لاتمام القيد بالدفاتر المعدة لذلك.

طرف أول متضامن	طرف ثاني متضامن	طرف ثالث متضامن
توقيع	توقيع	توقيع

١-١٣ شركات المحاصة:

شركات المحاصة هي الشركات التي تقوم لهدف معين بين الشركاء ولا يكون لها شخصية إعتبارية ولا تخضع لإجراءات الشهر المقررة غيرهـا مـن الشـركات ولا يكون للغير حقوق أو إلتزامات تجاه الشركة إلا تجاه المدير معني ذلك أنها شـركة خفية ومستترة وتخضع للشروط المتفق عليها بـين الشـركاء فقـط ولا وجـود لهـا بالنسبة للغير.

(نموذج عقد شركة محاصة)

أ- باستيراد آلات :

إنه في تاريخه بين كل من :

١- الإسم – الجنسية – الديانة – إثبات الشخصية – تاريخ الميلاد – المهنة – محل الإقامة. (طرف أول)

٢- الإسم – الجنسية – الديانة – إثبات الشخصية – تاريخ الميلاد – المهنة – محل الإقامة. (طرف ثان)

أقر المتعاقدان بأهليتهما القانونية للتعاقد واتفقا علي تكوين شركة محاصة فيما بينهما.

ب- باستغلال محل لنشاط : ....

أولا : يمتلك الطرف الأول محلات تجارية لنشاط كائن بشارع .... بمدينة .... محافظة .... ومستأجر باسمه من .... بإيجار شهري قدره .... تبدأ من .... وتنتهي في .... ومقيد بالسجل التجاري تحت رقم .... كمنشأة فردية، وقد إلتزم الطرف الثاني بإستلام ما به من أدوات وبضائع وفقاً لما وهو ثابت بكشف الحصر المرفق لهذا العقد وقد تم تقدير المحل بموجوداته بمبلغ فقط .... جنيه مصريا تمثل حصة الطرف الأول.

ثانيا : يقوم الطرف الثاني باستغلال المحل وفقا لغرض المشار إليه بالبند السابق دون أن يكون له أدني سلطة في تعديل هذا النشاط بإرشاد وتحت إشراف الطرف وإلا أصبح العقد مفسوخا من تلقاء نفسه دون حاجة إلى تنبيه أو إنذار أو أي إجراء آخر.

ثالثا : يباشر الطرف الثاني نشاطه كعامل بالمحل يخطر عنه الطرف الأول هيئة التأمينات الاجتماعية بموجب الاستمارة رقم (١) تأمينات ويحرر له عقد عمل علي أن يكون عقد شركة المحاصة هو المعول عليه في العلاقة ما بين الطرفين بحيث أن انتهي لا تكون ثمة علاقة عمل بينهما.

رابعا : تظل لافتات المحل كما هي بدون أي تعديل أو إشاره إلى شركة المحاصة أو إسم الطرف الثاني، كما يظل القيد بالسجل التجاري وبالبطاقة الضريبية علي ما هو عليه، ولا يجوز للطرف الثاني عمل مطبوعات تخالف للمطبوعات الحالية ويكون الطرف الأول وحده هو المسئول أمام الغير.

خامسا : تتمثل حصة الطرف الثاني في عمله فقط أما المحل وموجوداته فهي ملك للطرف الأول وحده ولا يحق للطرف الثاني في شيء منها عند حل الشركة.

سادسا : تقسم الأرباح والخسائر بين الطرفين بنسبة ٧٥% للطرف الأول و٢٥% للطرف الثاني علي أن يتحمل كافة الأعباء المقررة قانونا كالضرائب والتأمينات وأجره العين وإستهلاك الإنارة.

بند إضافي : تتمثل حصة الطرف الثاني في عمله إلى جانب دفع مبلغ وقدره .... مساهمة في الإستغلال (فإن كان قيمة ما يدفعه يساوي قيمة حصة الطرف الأول بعد تقديره قيمة المحل وموجوداته فيتم دفع مبلغ .... شهري نظير الإدارة وتوزيع الأرباح والخسائر بين المتعاقدين مناصفة ويراعي في تحديد الأرباح والخسائر النهائية إشتراك إيجار الاستغلال ومرتبات المدير والعمال وكذا خصم الضرائب والإعلانات التي تدفعها الشركة.

سابعا : يخصم عن إيراد الشركة مبلغ .... تـدفع للطـرف الأول نظير إستهلاك الأدوات والآلات التي قدمها بغرض الإستغلال المشار إليه ويحسب ضمن مصروفات الشركة علي أن يلتزم الطرف الأول بتحديد ما يلزم من الأدوات والمعدات التي تستهلك بالإستعمال أو القدم وإصـلاحها بمصروفات علي عاتقه.

ثامنا : محظور علي كل شريك أن ينافس الشركة بالقيام بأي عمل من أعمالها وإلاحق للشريك الآخر مطالبته بالتعويضات الناتجة عن تصرفه هذا ويلزم للطرف الثاني ببذل عناية الشخص الحريص عند قيامـه بـإدارة المحـل أو بإبرام التصرفات اللازمة لتحقيق غرض الشركة.

تاسعا : تمسك الشركة دفاتر تجارية منتظمة ترصـد فيهـا جميـع الإيـرادات والمصروفات وغيرها حسب الأصول التجارية وفي آخر كل شهر يعمل جرد للأصول والخصوم بحساب الأرباح والخسـائر وتحـرر ميزانيـة عمومية ويعتمد الحساب ويعتبر نهائيا بمجرد توقيع الطرفين عليه، ويكون من حق كل منهما في أي وقت شاء أن يطلع علي دفاتر الحساب ورصيده بنفسه أو بواسطة أو معاونة أحد الخبراء الحسابين.

عاشرا : لا يجوز النشر عن عقد الشركة كما أنه محظور إطلاع الغيـر عليـه وخصوصا موظفي الدار ومن نتعامل معهم.

الحادي عشر: مدة الشركة .... تبـدأ مـن .... وتنتهي في .... قابلة للتجديد لمدد أخري مماثلة، ما لم يرغب أحد الشركاء في إنهاء الشركة بالتنبيه علي الأخر بخطاب موصى عليه قبل انتهاء أجلها بـ .... شهر علي الأقل.

الثاني عشر : عند فسخ الشركة لأي سبب من الأسباب يسترد الطـرف الأول جميـع أدواته ومعداته التي قدمها ويسترد الطرف الثاني المبلـغ المـدفوع منـه إشتراك نصيبه في الخسارة إن وجدت.

الثالث عشر : كل نزاع ينشأ بين المتعاقدين أو بين أحدهما وورثة الآخر خاص بـــأي شرط من شروط هذا العقد يكون الفصل فيه مـــن إختصــــاص محكمـــة .... التجارية.

الرابع عشر : تحرر هذا العقد من نسختين بيد كل طرف واحدة منها للعمل بموجبهـــا عند اللزوم.

الطرف الأول الطرف الثاني

١-١٤ الشركات المساهمة:

أ- تعتبر الشركات المساهمة من النماذج العملية لإدارة الأموال وتجمعها في يـد مجموعة الأشخاص الأكفاء ويقوم أشخاص أخرون بشراء الأسهم التي يعلن عن الإكتتاب بها ولا يكون المساهم بالاسم مسئولا عن أي ديون للشـركة إلا في حدود ما اكتتب من اسهم وتكون للشركة المساهمة إسم تجاري لا يتضمن أسماء أحد المساهمين ولا يجوز للشركاء الأساسين الجمـع بـين أي عمـل حكومي وإلا يكون أيضا عضوا بمجلس إدارة إحدى الشـركات المسـاهمة الأخرى.

ب- يجب ألا يقل عدد الشركاء المؤسسين عن ثلاثة وتكون لهـم حصـة عينيـة أو نقدية لضمان الجدية.

ج- يخضع عقد الشركة بالقرار الوزاري رقم (٧) لسنة (٢٠٠٢) ويتم عمل عقد إبتدائي للشركة وبعد ذلك يتم التقدم بطلب إنشاء الشركة إلى الإدارة العامـة للشركات مرفقا بها الأوراق الآتية :-

١- عشرة نسخ من العقد الابتدائي موقعا من محامي.

٢- صحيفة الحالة الجنائية.

٣- أعضاء مجلسي الإدارة.

٤- تقديم ما يفيد علي إيداع الأسهم أو شهادات الإكتتاب.

٥- إقرار من محاسب قانوني كمراقب حسابات.

٦- وشهادة من البنك بذلك.

عقد الشركة الابتدائي للشركات المساهمة:

إنه في يوم / / ٢٠ فيما بيم الموقعين أدناه :

١- الإسم – المهنة – الجنسية – تاريخ الميلاد – إثبات الشخصية – العنوان.

٢- ....

٣- ....

مادة (١)

إتفق الموقعين علي هذا العقد علي تأسيس شركة مساهمة مصرية بترخيص من حكومة جمهورية مصر العربية طبقاً لأحكام القوانين المعمول بها ووفقاً لأحكام قانون شركات المساهمة وشركات ذات المسئولية المحددة الصادر بالقانون رقم (١٥٩) لسنة ٢٠٠١ ولائحته التنفيذية والنظام الملحق بهذا العقد.

مادة (٢)

إسم الشركة هو:

(يطلق عليها الغرض الذي قامت من أجل تحقيقه)

مادة (٣)

غرض الشركة هو .... ويجوز للشركة أن تكون لها مصلحة أو تشترك بأي وجه من الوجوه مع الشركات وغيرها التي تزاول أعمالاً شبيه بأعمالها أو التي قد تعاونها علي تحقيق غرضها في مصر أو في الخارج.

كما يجوز لها أن تندمج في الهيئات السالفة أو تشتريها أو تلحقها بها وذلك طبقاً لأحكام القانون ولائحة التنفيذية.

مادة (٤)

يكون مركز الشركة ومحلها القانوني في مدينة .... ويجوز لمجلس الإدارة أن ينشئ لها فروعها أو مكتب أو توكيلات في جمهورية مصر العربية أو في الخارج.

مادة (٥)

المدة المحددة لهذه الشركة هي ....سنة تبدأ من تاريخ قيد الشركة بالسجل التجاري.

مادة (٦)

حدد رأس مال الشركة المرخص به مبلغ .... وحرر رأس مال الشركة المصدر بمبلغ .... موزع علي .... سهم قيمة كل سهم .... منها أسهم نقدية .... أسهم تقابل حصصا عينية.

مادة (٧)

- **إذا دخلت في رأس المال حصة عينية تضاف المادة التالية:**

الحصة العينية التي دخلت في تكوين رأس المال عبارة عن .... مقدمة من .... بالشرط الآتية:

وقد وردت عليها خلال السنوات الخمس السابقة علي تقديمها عقود المعارضة الآتي بيانها وبيان شروطها وكانت هذه الحصة في تلك الفترة .... الربح الآتي بيانها .... وسبق أن ترتب عليها حقوق الرهن والامتياز الآتي بيانها.

ومن المتفق عليه التخير في استيفاء الحصة المذكورة نقدا بالشروط الآتي:

وقررت الهيئة العامة لسوق المال تعيين الخبراء للتحقق من التقـدير الصـحيح لهذه الحصص وقدم الخبراء المذكورون تقاريرهم الذي قدروا فيـه الحصـص علـي الوجه الآتي بيانه .... نقدا ووافق عليه المؤسسون بجلسة.

مادة (٨)

إكتتب المؤسسون الموقعون علي هذا العقد في رأس المال بأسهم عدد .... قيمتها .... علي النحو التالي .... وطرحت باقي الأسهم ومقـدارها .... سـهما وقيمتهـا .... بتاريخ .... وتم الاكتتاب لذي بنك .... والمرخص لـه بتلقي الاكتتابات (تشطب إذا لم يكن هناك اكتتاب عام).

الاسم والجنسـية .... عـدد الأسـهم .... القيمة الاسمية .... العملة التي تم بها الوفاء ....

١- ....

٢- ....

٣- ....

إكتتاب عام / أو مساهمون آخرون

وتبلغ نسبة مشاركة المصريين .... وقد دفع المكتتبون ربـع كامل القيمة الاسمية وقدره .... في بنـك .... المسجل لذي البنك المركزي المصري.

وهذا المبلغ لا يجوز سحبه إلا بعد قيد الشركة بالسجل العقاري.

مادة (٩)

(تشطب في حالة عدم وجود حصص تأسيس).

- **حصص التأسيس قد تقرر منحها إلى:**

مقابل التنازل للشركة عن الالتزام الممنوح له من الحكومة في شأن:

مقابل الحقوق المعنوية الآتي بيانها .... وقد خصص للحصص المذكورة نسبة .... من الأرباح بعد حجز الإحتياطي القانوني ووفاء .... علي الأقل بصفة ربح رأس المال وعند حل الشركة وتصفيتها لا يكون لأصحاب هذه الحصص أي نصيب في فائض التصفية.

وللجمعية العامة بعد مضي سنة من تاريخ تأسيس الشركة الحق في إلغائها مقابل التعويض العادل والذي يتم تقديره علي أساس سليم.

مادة (١٠)

يتعهد الموقعون علي هذا بالسعي في الحصول علي موافقة اللجنة المنصوص عليها في المادة (١٨) من قانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحددة المشار إليه علي إنشاء الشركة والقيام بكافة الإجراءات اللازمة لاتمام تأسيسها وفي هذا السبيل وكلوا عنهم .... في القيام بالنشر والقيد بالسجل التجاري واتخاذ الإجراءات القانونية وإستيفاء المستندات اللازمة وإدخال التعديلات التي تراها الجهات المختصة لازمة سواء علي هذا العقد أو علي نظام الشركة المرافق وتسليم كافة الوثائق إلى مجلس إدارة الشركة.

مادة (١١)

تلتزم الشركة بأداء المصروفات والنفقات والأجور والتكاليف التي تم إنفاقها بسبب تأسيس الشركة وذلك خصماً من حساب المصروفات العامة.

مادة (١٢)

حرر هذا العقد بمدينة .... بجمهورية مصر العربيــة في .... سنة ١٤٠٠ هجرية الموافق سنة .... ٢٠ ميلادية من .... نسخة لكل من المتعاقد نسخة وباقي النســخ لتقــديمها إلــى الجهات المعنية لإستصدار القرار المرخص في التأسيس.

١-١٥ شركة التوصية بالأسهم:

١- هي عبارة عن شريك أو عدة شركاء متضامنين يمتلكون حصـــة فـــي رأس المال وأسهم متساوية يكتتب فيها المساهمون.

٢- ويكون الشريك المتضامن مسئولا مسئولية كاملة بدون حدود علـــي عكــس الشريك المساهم فلا يكون مسئولا إلا في حدود قيمة أسهمه.

٣- يشمل إسم الشركة علي أسماء الشركاء المتضامنين أو أحدهم ويجـــب ذكـــر عبارة شركة توصية بالأسهم.

٤- يتم كتابة عقد ابتدائي بمعرفة محامي ويعتمد العقد من نقابة المحامين.

٥- لا يقل رأس المال عن ٢٥٠٠٠٠فقط مائتان وخمسون ألفاً ولا يقــل المبلـــغ المدفوع عند التأسيس عن الربع ويسلمها في مدة لا تزيد عن ١٠ سنوات من تاريخ التأسيس.

٦- يوضع رأس المال للشركة في حساب بإســم الشــركة ولا يجــوز ســحبه إلا بعد التأسيس.

٧- يتم الإكتتاب عن طريق أحد البنوك المعتمدة أو عن طريق شركات التعامـــل في الأوراق المالية.

نموذج عقد شركة التوصية بالأسهم

عقد الشركة الابتدائي

إنه في يوم : .... الموافق : / /

فيما بين الموقعين أدناه : ....

١- الإسم – المهنة – الجنسية – تاريخ الميلاد – إثبات الشخصية – العنوان.

(بيان صفة الشيك متضامن – موصى).

٢- ....

٣- ....

مادة (١)

إتفق الموقعون علي هذا العقد علي تأسيس شركة توصية بالأسهم بترخيص من حكومة جمهورية مصر العربية طبقا لأحكام القوانين المعمول بها ووفق لأحكام قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحددة الصادر بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ٢٠٠١ ولائحته التنفيذية والنظام الملحق بهذا العقد.

مادة (٢)

إسم هذه الشركة وعنوانها هو : ....
(ضرورة أن يتكون العنوان من إسم واحد أو اكثر من أسماء الشركاء المتضامنين دون غيرهم).

مادة (٣)

غرض الشركة هو : ....
ويجوز للشركة أن تكون لها مصلحة أو تشترك بأي وجه من الوجوه مع الشركات

وغيرها التي تزاول أعمالاً شبيه بأعمالها أو التي قد تعاونها علي تحقيق غرضها فـــي مر أو في الخارج.

كما يجوز لها أن تندمج في الهيئات السالفة أو تشتريها أو تلحقها بها وذلك طبقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية.

مادة (٤)

يكون مركز الشركة ومحلها القـانوني فـي مدينــة : .... ويجوز أن يكون لها فروع أو مكاتب أو توكيلات فـي جمهوريـة مصـر العربيـة أو في الخارج.

مادة (٥)

المدة المحددة لهذه الشركة هي : .... سنة تبدأ من تاريخ قيد الشركة بالسجل التجاري.

وكل إطالة لمدة الشركة يجب أن توافق عليها اللجنة المنصوص عليها في المادة (١٨) من قانون الشركات المساهمة وشـركات التوصـية بالأسـهم والشـركات ذات المسئولية المحددة المشار إليه.

مادة (٦)

حدد رأس مال الشركة المصـدر مبلـغ ....
موزع علي .... سهم وحصة قيمة كل منهـا ....
أسهم نقدية و.......................... اسهم تقابل حصصا عينية.

وتمثـل حصـة الشـركاء المتضـامنين .... حصـة .... بمبلغ ....

مادة (٧)

إذا دخلت في رأس المال حصته عينة تضاف المادة التالية :

الحصة العينية التي دخلت في تكوين رأس المال عبـــارة عـــن : .... مقدمة من .... وبالشروط الآتية .... وقد وردت عليها خلال السنوات الخمس السابقة علي تقديمها عقود المعاونة الآتـــي بيانهـــا وبيان شروطها .... وكانت هذه الحصة قي تلك الفترة تقـــل الربـــع الآتي بيانه .... وسبق أن ترتب عليها حقوق الرهن والإمتيـــاز الآتي بيانها .... من المتفق عليه التغيير في إســـتيفاء الحصـــة المذكورة نقداً بالشروط الآتية .... وقررت الهيئة العامة لسوق المال تعيين الخبراء للتحقق من التغييـــر الصـــحيح لهـــذه الحصص وقدر الخبراء المذكورين تقريرهم الذي قدروا فيه الحصص علـــي الوجـــه الآتي بيانه .... نقداً ووافق عليه المؤسسون عليه بجلسة.

مادة (٨)

إكتتب المؤسسون الموقعون علي هذا العقد فـــي راس مـــال الشـــركة بأســـهم وحصص عددها .... قيمتها .... علي النحـــو التـــالي .... وطرحـــت بـــاقي الأســـهم ومقـــدارها .... سمتها وقيمتها .... للإكتتاب العام بموافقة الهيئـــة العامة لسوق المال بتصريح رقم .... بتاريخ .... وتم الاكتتاب لذي بنك .... المرخص له بتلقي الإكتتابات.

(تشطب إذا لم يكن هناك إكتتاب عام)

الإسم والجنسية	عدد الأسهم أو الحصص	القيمة الاسمية	العملة التي تم بها الوفاء
الشركاء المتضامنون			
١-			
٢-			
الشركاء الموصون			
٣-			

وتبلغ نسبة مشاركة الجانب المصـــري ....

وقد دفع المكتتبون ربع كامل القيمة الاسمية وقدره ....

في بنك .... المسجل لذي البنك المركزي المصري.

وهذا المبلغ لا يجوز سحبه إلا بعد قيد الشركة بالسجل التجاري.

مادة (٩)

يتعهد الموقعون علي هذا العقد بالسعي في الحصـــول علـــي موافقـــة اللجنـــة المنصوص عليها في المادة (١٨) من قانون الشركات المساهمة وشـــركات التوصـــية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحددة علي إنشاء الشركة والقيام بكافة الإجراءات اللازمة لاتمام تأسيسها. وفي هذا السبيل وكلوا عنهم .... في القيام بالنشر والقيد بالسجل التجاري وإتخاذ الإجراءات القانونية وإستيفاء المستندات اللازمة وإدخال التعديلات التي تراها الجهات المختصة لازمة سواء علي هذا العقـد أو علـــي نظـــام الشركة المرفق وتسليم كافة الوثائق والأوراق إلى مجلس إدارة الشركة.

مادة (١٠)

تلتزم الشركة بأداء المصروفات والنفقات والأجور والتكاليف التي تـــتم إنفاقهـــا بسبب تأسيس الشركة وذلك خصما من حساب المصروفات العامة.

مادة (١١)

حرر هذا العقد بمدينة .... بجمهورية مصر العربية في .... سنة .... ١٤ هجرية الموافق سنة ....٢٠ ميلادية من .... نسخة لكل من المتعاقدين نسخة وباقي النسخ لتقديمها إلى الجهـــات المعنية لاستصدار القرار المرخص في التأسيس.

التوقيعات:

الاسم الثلاثي والصفة	الجنسية	الإقامة	التوقيع
١- .... متضامن			
٢- .... موصى			
٣-			
٤-			
٥-			
٦-			
٧-			

١-١٦ الشركات ذات المسئولية المحدودة:

١- هي شركة لا يزيد عدد الشركاء فيها عن (٥٠) شريك ولا يقل عن (٢).

٢- يكون لكل شريك مسئول في حدود حصته ولا يجوز الإكتتاب.

٣- يمكن أن يشتمل إسم الشركة علي إسم أحد الشركاء وعلي نشاط الشركة ويجب أن تضاف كلمة ذات مسئولية محددة.

٤- يجوز لهذا النوع من الشركات العمل في مجال التأمين والبنوك والاستثمار.

٥- يجب ألا يقل رأس المال عن خمسين ألف جنيه ٥٠٠٠٠ ولا يقل قيمة حصة الشريك عن ١٠٠٠ ج.

شروط وحدود مجالات الاستثمار:

أولا: إستصلاح واستزراع الأراضي والإنتاج الحيواني والداجني والسمكي

١- إستصلاح وإستزراع الأراضي البور والصحراوية أو إحداهما.

٢- الإنتاج الحيواني والداجني والسمكي.

٣- الهندسة الوراثية في المجالات النباتية والحيوانية.

ثانيا : الصناعة وتنمية المناطق الصناعية:

١- الصناعة والتعدين.

٢- التنمية الصناعية المتكاملة للمناطق الصناعية.

ثالثا : الاستثمار السياحي:

١- الفنادق ويخوت السفاري والموتيلات والشقق الفندقية والقرى والمخيمات السياحية والنقل السياحي.

٢- الإدارة والتسويق السياحي للفنادق والموتيلات والشقق الفندقية والقرى السياحية.

٣- إقامة وتشغيل وإدارة المراسي النيلية متكاملة الخدمات اللازمة لتشغيلها السياحي وتأمينها.

٤- إقامة وتشغيل مارينا اليخوت وملاعب الجولف ومراكز الغوص والأنشطة المكملة لها أو المرتبطة بها.

٥- مشروعات الآثار والمتاحف التي تسهم في نشر الثقافة الأثرية.

٦- وإدارة مشروعات الآثار والمتاحف، وذلك وفقا للشروط والضوابط التي يتفق عليها بين وزارة الثقافة والهيئة.

رابعا : النقل بأنواعه:

١- النقل المبرد للبضائع والثلاجات الخاصة بحفظ الحاصلات الزراعية والمنتجات الصناعية والمواد الغذائية ومحطات الحاويات وصوامع الغلال.

٢- النقل الجوي والخدمات المرتبطة به بطريق مباشر.

٣- النقل البحري لأعالي البحار.

٤- النقل الجماعي داخل ومن وإلى المدن والمجتمعات العمرانية.

خامسا : الخدمات المتخصصة:

١- الخدمات البترولية المساندة لعمليات الحفر والإستكشافات ونقل وتوصيل الغاز.

٢- المستشفيات والمراكز الطبية والعلاجية.

٣- تنمية المناطق العمرانية.

٤- تجميع القمامة وفضلات الأنشطة الإنتاجية والخدمية ومعالجتها.

سادسا : البنية الأساسية:

من مياه شرب وصرف صحي وكهرباء وطرق واتصالات والجراجات متعددة الطوابق وعدادات تنظيم إنتظار السيارات وخطوط مترو الأنفاق وخطوط المترو السطحية وأنفاق السيارات ومحطات طلمبات الري.

سابعا : التمويل والتقييم المالي للمشروعات:

١- التأجير التمويلي.

٢- ضمان الاكتتاب في الأوراق المالية.

٣- رأس المال المخاطر.

٤- التصنيف الائتماني.

٥- التخصيم.

ثامنا : البرمجيات وأنظمة الحاسبات والمناطق التكنولوجية:

١- تصميم وإنتاج البرامج.

٢- تصميم وإنتاج معدات الحاسبات الآلية.

٣- تصميم وإقامة البنية الأساسية للمعلومات.

٤- إنشاء وإدارة المناطق التكنولوجية.

تاسعا : الإسكان:

١- الإسكان الذي تؤجر وحداته بالكامل خالية لأغراض السكن غير الإداري.

٢- الاستثمار العقاري بالمدن والمجتمعات العمرانية الجديدة والمناطق النائية والمناطق خارج الوادي القديم.

عاشرا : مشروعات الصندوق الاجتماعي:

المشروعات الممولة من الصندوق الاجتماعي للتنمية.

الحادي عشر : التسويق والترويج لمجالات الاستثمار:

التسويق والترويج لتنمية المناطق وجذب المستثمرين في مجالات الإستصلاح والإستزراع للأراضي والتنمية السياحية والصناعية والمواني الداخلية النيلية والجافة وفقاً للضوابط التي يصدر بها قرار من الوزير المختص.

٢-٢ تأسيس الشركات:

٢-٢-١ الشركات التي يقتصر نشاطها على مجالات المادة (١):

مادة (٥)

في حالة رغبة المستثمر في تأسيس شركة أو منشأ يقوم بعد إطلاعه على دليل النشاط النوعي المنصوص عليه في مادة (١٦) من هذه اللائحة بإستيفاء نموذج طلب التأسيس المرفق بهذا الدليل المنصوص عليها في هذه اللائحة.

وتتولى الهيئة أو أحد فروعها مراجعة عقود تأسيس الشركات التي يقتصر نشاطها على مجال أو أكثر من المجالات المحددة في المادة (١) من هذه اللائحة ومراجعة أنظمتها الأساسية، وذلك بناء على طلب المؤسسين أو الشركاء أو من ينوب عنهم.

مادة (٦)

يقدم طلب مراجعة عقد التأسيس والنظام الأساسي لشركة المساهمة أو التوصية بالأسهم أو عقد الشركة ذات المسئولية المحدودة، إلى الهيئة مرفقا به نسخة من عقد التأسيس والنظام الأساسي أو عقد الشركة بحسب الأحوال على أن تحرر جميعها طبقا للنماذج التي يصدر بها قرار من رئيس مجلس الوزراء.

مادة (٧)

يقدم طلب مراجعة عقد شركة التضامن أو التوصية البسيطة مرفقا به نسخة من العقد ومتضمنا البيانات الآتية:

١- نوع ومجال النشاط الذي تزاوله الشركة.

٢- أسماء الشركاء وعناوينهم وجنسياتهم وصفة كل منهم في الشركة كشريك متضامن أو موصى.

٣- إسم الشركة وعنوانها ومركزها الرئيسي في مصر وفروعها.

٤- رأس مال الشركة المدفوع ونوعه وحصة كل شريك والعملة المسدد بها.

٥- مدة الشركة.

٦- نظام إدارة الشركة.

٧- طرقة توزيع الأرباح والخسائر بين الشركاء.

٨- الأحكام الخاصة بحل الشركة وتصفيتها وأسباب انقضائها.

مادة (٨)

يجوز تحديد مسمى رأسمال الشركات أو المنشآت بأية عملة قابلة للتحويل وإعداد القوائم المالية ونشرها بذات العملة وذلك بالشروط الآتية:

١- أن يتم سداد رأس المال بذات العملة طبقا للبيانات التي يحددها المستثمر في طلب الاستثمار وفي المواعيد وبالإجراءات المقررة لسداد رأس المال.

٢- تقديم شهادة من البنك بتحويل رأس المال لغرض تأسيس الشركة أو المنشأة موضحا بها تاريخ التحويل، أو تقديم شهادة من البنك من واقع حساب النقد الأجنبي المحول من الخارج لاستخدامه في هذا الشأن.

ومع ذلك يجوز للشركات والمنشآت المشار إليها إستخدام الأرباح الناتجة عن نشاطها في زيادة رؤوس أموالها.

مادة (٩)

يصدر بالترخيص بتأسيس الشركة قرار من الهيئة متضمنا البيانات الخاصة بها، وذلك بعد تمام المراجعة والتصديق على توقيعات المؤسسين أو الشركاء بحسب الأحوال وتقديم شهادة دالة على إيداع الشركة في حساب بإسمها تحت التأسيس بأحد البنوك المسجلة لدى البنك المركزي المصري ١٠ % من رأس المال النقدي للشركة على الأقل يزداد إلى ٢٥ % من القيمة الاسمية للأسهم النقدية خلال مدة لا تجاوز ثلاثة أشهر من تاريخ تأسيس الشركة وذلك بالنسبة لشركة المساهمة أو التوصية بالأسهم، وكامل رأس المال النقدي بالنسبة للشركات ذات المسئولية المحدودة.

مادة (١٠)

تقيد بالسجل التجاري الشركات التي يرخص بتأسيسها، وتكتسب الشخصية الاعتبارية تاريخ قيدها في هذا السجل.

مادة (١١)

تنشر قرارات الترخيص بتأسيس الشركات مع عقود تأسيسها وأنظمتها الأساسية على نفقة أصحاب الشأن في صحيفة الاستثمار التي تصدرها الهيئة.

مادة (١٢)

على الشركات والمنشآت التي يتم تأسيسها طبقا لأحكام قانون ضمانات وحوافز الاستثمار المشار إليه موافاة الهيئة بموقفها التنفيذي وصورة من مركزها المالي وذلك في نهاية كل سنة مالية.

وفي حالة عدم التزامها بذلك كان للهيئة تطبيق أي من الأحكام المنصوص عليها بالمادة (٤٠) من هذه اللائحة.

مادة (١٣)

تسري الأحكام المنصوص عليها السابقة على كل تعديل في نظام الشركة.

٢-٢-٢ الشركات ذات الأغراض والأنشطة المتعددة

مادة (١٤)

يتم تأسيس الشركات التي تزاول أنشطة يدخل بعضها في أي من المجالات المحددة في المادة.

١- من هذه اللائحة وفقا للنظام القانوني الذي تخضع له الشركة أصلا.

وعلى المسئول في الشركة موافاة الهيئة بعقد الشركة ونظامها الأساسي، وبصورة من قرار التأسيس إن وجد، وبيان كاف عن نشاط الشركة الخاص بالمجالات المذكورة وكذا المركز المالي المطلوب تمتعه ويجب إفراد حسابات مستقلة لهذا النشاط.

٢–٣ المنشآت الفردية:

مادة (١٥)

على كل شخص طبيعي يزاول نشاطا في أي من المجالات المحددة في المادة (١) من هذه اللائحة ويرغب في التمتع بأحكام هذا القانون أن يخطر الهيئة ببيان كاف عن هذا النشاط موضحا به مقره ورأس المال المخصص له وغير ذلك من البيانات اللازمة لقيد النشاط في السجل التجاري، وكذا عن أي تعديل في هذه البيانات، وعليه أن يقدم إلى الهيئة صورة القيد بالسجل. ويجب إفراد حسابات مستقلة ومركز مالي خاص للنشاط المشار إليه.

٢–٤ نموذج طلب إقامة شركة طبقا لأحكام قانون ضمانات وحوافز الاستثمار:

أولا : بيانات مقدم الطلب :

بيان وكيل المؤسسين	بيان الشريك الرئيسي
الاسم :	
رقم البطاقة /جواز سفر :	
رقم التليفون :	
رقم الفاكس :	
البريد الإلكتروني :	
العنوان بمصر :	
خارج مصر :	
التوقيع :	

ثانيا : بيانات الشركة :

اسم الشركة :

الشكل القانوني : مساهمة مسئولية محدودة توصية بالأسهم

توصية بسيطة تضامن

موقع مزاولة النشاط:

عنوان الإدارة :

رأس المال : جنيه / عملات أخرى المرخص به : جنيـــه / عمـــلات أخـــرى :

المصدر

التكاليف الاستثمارية (مقدرة) المدة المقدرة لتنفيذ المشروع : ( ) سنة

العمالة الاستثمارية:

غرض الشركة :

- أن يتفق الغرض مع المجالات الواردة بالقانون واللائحة التنفيذية.
- في حالة تعدد أغراض الشركة يرجى ترتيبها وفقا لأولوية تنفيذها مع مراعاة إعداد الحسابات ومراكز مالية مستقلة لكل غرض على حدة حتـــى يتســـنى النظر في تمتعه بالإعفاءات الضريبية المقررة.

٢-٥ بيان توزيع المؤسسين / الشركاء:

ا لاسم	الجنسية	الصفة القانونية	الحصة في رأس المال بال ألف جنيه / عملة أجنبية						
			نقدي		عيني	إجمالي	نسبة المشاركة	عملة الوفاء
			محلي	أجنبي				

المرفقات :

- نموذج الإستعلام الأمني لغير المصريين (بعد إستيفاء بياناته).
- صورة مستند تحقيق الشخصية.
- توكيلات.
- عقد الشركة موثقا.
- سند حيازة الموقع (إن وجد).
- موافقة الشركاء على الإلتزام بالبنود الواردة بالإقرار المقدم من مقدم طلب التأسيس .

مقدم الطلب

الاسم :

الصفة :

التوقيع :

إقرار

أقر وأتعهد أنا الموقع أدناه بموافقة جميع الشركاء على الإلتزام بما يلي:

١- إستكمال الشركة سداد نسبة ال ٢٥ % من رأسمالها المصدر خلال ثلاثة أشهر من تاريخ القيد في السجل التجاري (في حالة شركات المساهمة).

٢- إلتزام الشركة بزيادة رأسمالها بالقدر اللازم لتنفيذ غرضها.

٣- إستبعاد أو إستبدال الشريك غير المصري في حالة ورود نتائج إستعلام أمني غير مرضية من الجهات المعنية.

٤- إلتزام الشركة بتقديم سند حيازة موقع المشروع خلال سنة على الأكثر من تاريخ القيد في السجل التجاري.

٥- إلتزام الشركاء بعدم التنازل عن أسهمهم أو حصصهم لغير المصريين إلا بعد الرجوع للهيئة (في حالة الشركات المقامة في شبه جزيرة سيناء).

٦- عدم أحقية الشركة في التمتع بأية ضمانات وحوافز ومزايا مقررة بالقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ وتعديلاته ولائحته التنفيذية إذا تبين للهيئة وجود كيان قانوني سابق يزاول نفس الغرض المرخص به وبذات الموقع ولذات المؤسسين أو الشركاء.

٧- إلتزام الشركة بتقديم الموقف التنفيذي لها إلى قطاع الإستثمار المختص كل ستة أشهر ويما يتيح للهيئة التعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجه الشركة للعمل على حلها.

٨- إلتزام الشركة بكافة القوانين واللوائح والقواعد المنظمة للنشاط الذي تباشره والمرخص لها به.

٩- عدم إشتغال الشركاء المتضامنين في شركات الأشخاص والمؤسسين في شركات المساهمة بالحكومة أو القطاع العام.

١٠- يتعين على المساهم في شركات المساهمة في حالة إشتراكه في عضوية مجلس الإدارة تقديم موافقة الجهة المختصة التي يعمل بها على إشتراكه في هذه العضوية.

مقدم الطلب

٢-٦ نموذج عقد تأسيس شركة تضامن / توصية بسيطة تعليمات

إستيفاء النموذج:

- للشركات أو المنشآت الاستفادة بالضريبة الجمركية المخفضة (٥%) على الآلات والمعدات والأجهزة حتى تاريخ بدء الإنتاج أو مزاولة النشاط.
- في حالة ما إذا النشاط ينفذ على مراحل بحيث يبدأ تشغيل المراحل تباعا كتابة عبارة النشاط مرحلي على أن ترتب المراحل وفقا للتتابعها.
- في حالة تعدد الأنشطة يراعي – عند كتابة غرض الشركة أو المنشأة – كتابة الأنشطة بالتسلسل وفقا لأولوية التنفيذ.
- في حالة حدوث تعديلات على الآلات والمعدات والأجهزة المستوردة يرجى الإسراع بإخطار القطاع المختص حتى يتسنى إخطار الجمارك بذلك.

يراعى إرفاق المستندات الآتية:

- تقرير من المحاسب القانوني.
- موافقة هيئة التنمية السياحية وما يفيد تخصيص الأرض (بالنسبة للمشروعات السياحية).
- مستند حيازة الموقع المقترح للمشروع (أو تقديم ما يفيد جدية حجز الموقع).

٢-٧ استمارة تأسيس / توسيع مشروع استثماري

بيانات مقدم المشروع			
الإسم		الصفة	
العنوان			
تليفون		فاكس	
البريد الإلكتروني			
الموقع على الإنترنت			
البيانات الإدارية			
إسم المشروع			
			Project Name
الغرض			
المقر الإداري للمشروع			
تليفون		فاكس	
موقع المشروع		المساحة	

نقاط الإتصال عند طلب بيانات		
المؤسسين (الشركاء)	العنوان	التليفون

تابع إستمارة تأسيس / توسيع مشروع إستثماري

التكنولوجيا التي يقدمها المشروع			
علامة تجارية (Trade Mark)		مدة العقد	
حق المعرفة الفنية (Know-How)			
المقابل الذي تحصل عليه الشركات المانحة			

الشكل القانوني						
مساهمة	توصية بالأسهم	تضامن	توصية بسيطة	مسئولية	منشأة فردية	توضع علامة (صح) على الشكل النهائي

بيان رأس المال والتكاليف الاستثمارية (بالألف جنيه)					
البيان	محلي	أجنبي	الإجمالي	نسبة المشاركة في رأس المال المصدر	
				%	مصري
				%	عربي
				%	أجنبي

بيان العمالة						
نوع العمالة	العدد			الأجور (بالألف جنيه)		
	عمالة مصرية	عمالة أجنبية	الإجمالي	أجور المصريين	إجمالي الأجانب	إجمالي أجور
إداري						
فني						
عمال مهرة						
عمال غير مهرة						
ا لإجمالي						

تابع استمارة تأسيس / توسيع مشروع استثماري

بيان المساهمين / الشركاء								
اسم المساهم/ الشريك	الصفة	الجنسية	توزيع رأس المال (بالألف جنيه)			نوع الحصة	عملة السداد	معامل التحويل
			محلي	أجنبي	إجمالي			

توزيع التكاليف الاستثمارية (بالألف جنيه)	
البيان	القيمة
الأرض	
مباني ومرافق	
آلات ومعدات	
وسائل نقل	
نفقات أخرى	
رأس مال عامل	
الإجمالي	

الطاقة الإنتاجية			
بيان المنتج	الوحدة	الطاقة العادية	الطاقة القصوى

استخدامات المشروع من المياه والطاقة	
البيان	الكمية
مياه	
طاقة كهربائية	
وقود	
غاز طبيعي	
بنزين	
سولار	

المبيعات المتوقعة (بالألف جنيه)		
البيان	السوق المحلي	الصادرات

تابع إستمارة تأسيس / توسيع مشروع استثماري

مصادر التمويل (بالألف جنيه)	
رأس المال	
قروض	
أخرى	
الإجمالي	
في حالة اختيار (أخرى) يرجى التحديد	

الآلات والمعدات				
نوع الآلة	المستوى التكنولوجي			العدد
	يدوي	نصف آلي	آلي	

الخامات السنوية		
النوع	**الكمية من السوق المحلي**	**الكمية من السوق الخارجي**

أثر المشروع على البيئة		
بشروط خاصة ( )	**مفيد ( )**	**لا تأثير ( )**

- في حالة اختيار الخانة الأولى يرجى تحديد الشروط والمطالب البيئية الخاصة

الشروط والمطالب البيئية الخاصة :-

- ....
- ....

مقدم الطلب

ا لاسم : ....

الصفة : ....

بطاقة : عائلية / شخصية رقم

التوقيع : ....

طلب تأسيس شركة

شركة :......................

لإستخدام القطاع المختص
قطاع : ....
تاريخ تقديم الطلب :   /   /
المستلم
الاسم : ....
التوقيع : ....

طلب تأسيس شركة

بيانات الشركة			
إسم الشركة			
موقع النشاط		المساحة	
عنوان المقر الإداري		تليفون	

غرض الشركة : ....

....

....

.... وعلى الشركة الحصول على كافة التراخيص اللازمة لمباشرة نشاطها

الطاقة الإنتاجية		
بيان	**الوحدة**	**المشروع الأصلي**

الصادرات بالكمية		
بيان	**الوحدة**	**المشروع الأصلي**
قيمة الصادرات بالألف جنيه		

العمالة المتوقعة	
بيان	عدد
عمالة مصرية	
عمالة أجنبية	
إجمالي	

الشكل القانوني					
مساهمة	توصية بالأسهم	مسئولية محدودة	تضامن	توصية بسيطة	منشأة فردية
يؤشر بعلامة ( ) على الشكل القانوني المقترح					

بيان المساهمين / الشركاء في رأس المال					
الاسم	**الجنسية**	**الصفة القانونية**	**الحصة في رأس المال**		**الإجمالي**
			نقدي	**عيني**	
الإجمالي					

التكاليف الاستثمارية	
بيان	**القيمة بالألف جنيه**
أصول رأسمالية	
مجموع	
رأس المال العامل	
إجمالي	

مصادر التموين	
بيان	**القيمة بالألف جنيه**
رأس المال	
قروض	
أخرى	
إجمالي	
للإستعلام أو طلب بيانات	
المؤسسين (الشركاء)	تليفون

بيانات مقدم الطلب			
الأسم		تليفون	
الصفة		فاكس	
بطاقة ش/ع رقم		التوقيع	
العنوان		تاريخ	

بيان الآلات والمعدات والأجهزة المستوردة:

بيان	الكمية	بيان	الكمية
....	......	....	......
....	......	....	......
....	......	....	......
....	......	....	......
....	......	....	......

تعليمات استيفاء النموذج :

- للشركات أو المنشآت الاستفادة بالضريبة الجمركية المخفضة (٥%) على الآلات والمعدات والأجهزة حتى تاريخ بدء الإنتاج أو مزاولة النشاط.
- في حالة ما إذا كان النشاط ينفذ على مراحل بحيث يبدأ تشغيل المراحل تباعا كتابة عبارة النشاط مرحلي على أن ترتب المرحل وفقا لتتابعها.
- في حالة تعدد الأنشطة يراعى –عند كتابة غرض الشركة أو المنشأة– كتابة الأنشطة بالتسلسل وفقا لأولوية التنفيذ.
- في حالة حدوث تعديلات على الآلات والمعدات والأجهزة المستوردة يرجى الإسراع بإخطار القطاع المختص حتى يتسنى إخطار الجمارك بذلك.

يراعى إرفاق المستندات الآتية :

- تقرير من المحاسب القانوني
- موافقـــة هيئـــة التنميـــة الســـياحية ومـــا يفيـــد تخصـــيص الأرض (بالنسبة للمشروعات السياحية).
- نماذج الإستعلام الأمني للشركاء العرب أو الأجانب.

عقد شركة

تضامن / توصية بسيطة

إنه في يوم : / / تحرر هذا العقد بين كل من :

أولاً : السيد : .... الجنسية : ....

المقيم في : ....

(طرف أول وشريك متضامن / موصى)

ثانياً : السيد : .... الجنسية : ....

المقيم في : ....

(طرف ثاني وشريك متضامن / موصى)

ثالثاً : السيد : .... الجنسية : ....

المقيم في : ....

(طرف ثالث وشريك متضامن / موصى)

رابعاً : السيد : .... الجنسية : ....

المقيم في : ....

(طرف رابع وشريك متضامن / موصى)

خامساً :السيد : .... الجنسية : ....

المقيم في : ....

(طرف خامس وشريك متضامن / موصى)

سادساً : السيد : .... الجنسية : ....

المقيم في : ....

(طرف سادس وشريك متضامن / موصى)

سابعاً : السيد : .... الجنسية : ....

المقيم في : ....

(طرف سابع وشريك متضامن / موصى)

تمهيد:

في إطار القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بإصدار قانون وحوافز الاستثمار ولائحته التنفيذية إتفق الشركاء على تكوين شركة تضامن / توصية بسيطة تعمل في المجالات المحددة بهذا القانون وعلى هذا الأساس تقدموا إلى الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة التي قامت بمراجعة العقد ويلتزم الشركاء ومن بعدهم الشركة بما يرد بأحكام هذا العقد وأحكام هذا القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ المشار غاليه ولائحته التنفيذية وأنهم إذا خرجوا عن المجالات المحددة لا يحقق لهم أية إعفاءات أو ضمانات مقررة بالقانون وطبقا للقواعد والشروط الواردة باللائحة التنفيذية بهذا القانون.

ويقر الشركاء الموقعون على هذا العقد أنه لا توجد شركة أو منشأة قائمة بهذا الاسم في ذات الموقع وأن الشركاء لا يمارسون نشاطا مماثلا في ذات الموقع، وبيانات الشركة كالآتي :

نشاط الشركة : ....

وعلى الشركة الحصول على كافة التراخيص اللازمة لمباشرة نشاطها.

موقع الشركة ومركزها الرئيسي: ....

الفرع الإداري : ....

رأس المال : ....

العمالة : ....

التكاليف الاستثمارية: ....

مصادر التمويل : ....

ويلتزم الشركاء والشركة بما يأتي :

١- أن يكون الإنتاج مطابقا للمواصفات القياسية المصرية كحد أدنى أو أي من المواصفات القياسية العالمية المعتمدة من هيئة التوحيد القياسي المصرية والإلتزام بكافة القوانين واللوائح المنظمة للنشاط في مصر.

٢- مراعاة شروط المحافظة على البيئة ومنع التلوث مع توفير وحدة لمعالجة مخلفات الصرف الصناعي.

٣- الإلتزام بشروط البناء والإرتفاعات الصادرة من الجهات المختصة وعدم البناء على الأراضي الزراعية إلا طبقا للقانون.

٤- مراعاة أن يتم الفصل التام بين نشاط هذه الشركة وأية أنشطة أخرى للشركاء.

ويعتبر هذا التمهيد جزء لا يتجزأ من عقد الشركة.

وبعد أن أقر جميع المتعاقدين بأهليتهم الكاملة للتصرف ف قد إتفقوا على تكوين شركة تضامن / توصية بسيطة طبقا للبنود الآتية :

المادة الأولى

تكوين شركة تضامن / توصية بسيطة فيما بينهم بنظام الاستثمار الداخلي طبقا لأحكام القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ وبترخيص من حكومة ج. م. ع، وطبقا لأحكام القوانين النافذة في مصر.

المادة الثانية

اسم الشركة : ....(شركة تضامن / توصية بسيطة)

المادة الثالثة

غرض الشركة : ....

....

.... وعلى الشركة الحصول على كافة التراخيص اللازمة لمباشرة نشاطها.

المادة الرابعة

المركز الرئيسي للشركة :

يكون للشركة مركز رئيسي في () والموقع ()

ويجوز لمدير الشركة أن ينشئ لها فروعا أو مكاتب أو توكيلات في جمهورية مصر العربية أو في الخارج فيما عدا محافظتي شمال وجنوب سيناء فيلزم موافقة الهيئة مسبقاً.

المادة الخامسة

رأس مال الشركة عند التأسـيس .... (فقـط ....)

موزع بالألف جنيه بين الشركاء على النحو التالي :

م	الاسم	الجنسية	الصفة	محلي	أجنبي	إجمالي
١			متضامن / موصى			
٢			متضامن / موصى			
٣			متضامن / موصى			
٤			متضامن / موصى			
٥			متضامن / موصى			
٦			متضامن / موصى			
٧			متضامن / موصى			
٨			متضامن / موصى			
٩			متضامن / موصى			
١٠			متضامن / موصى			
	الإجمالي					

المادة السادسة

المدة المحددة للشركة هي ٢٥ سنة، تبدأ من تاريخ تسجيل هذا العقد في السجل التجاري وتكون هذه المدة قابلة للتجديد لمدد أخرى مماثلة وفي حالة رغبة أحد الشركاء في عدم التجديد يجب أن يقوم بإخطار باقي الشركاء بعدم رغبته في التجديد قبل حلول أجل الانتهاء بستة أشهر على الأقل على أن يتم الإخطار بموجب خطاب موصى عليه أو إنذار رسمي.

المادة السابعة

يكون حق الإدارة والتوقيع والمسئولية أمام الجهات الرسمية للشريك .... منفرداً أو مجتمعاً مع الشريك .... أو .... أو ....

المادة الثامنة

تمسك دفاتر تجارية منتظمة لحسابات الشركة يرصد فيها رأس المال، كما تدون بها جميع المصروفات والإيرادات وغيرها حسب الأصول التجارية ويكون الشريك المدير المسئول قبل باقي الشركاء عن الأضرار التي قد يترتب عليها مخالفة هذا الالتزام، ولكل من الشركاء الإطلاع عليها خلال الأسبوع الأول من كل شهر.

المادة التاسعة

تبدأ السنة المالية للشركة من أول .... وتنتهي في نهاية .... من كل عام على أن تبدأ السنة المالية الحالية من بدء تكوين الشركة إلى آخر .... القادم وتنفذ الميزانية في حق الشركاء باعتمادهم لها أو بمضي خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطارهم بصورة منها دون إعتراض منهم.

المادة العاشرة

يتم توزيع الأرباح بعد إعتماد الميزانية على الشركاء كل بنسبة حصته في رأس المال، وفي حالة وجود خسارة في ميزانية إحدى السنوات، يجب ترحيلها إلى السنة التالية ويستمر هذا الترحيل حتى تغطية جميع الخسائر ولا توزع الأرباح إلا بعد ذلك.

المادة الحادية عشر

لا يحق لأحد الشركاء أن ينسحب من الشركة قبل نهاية مدتها ولا يبيع حصته فيها أو يتنازل عنها أو عن جزء منها إلا بموافقة الشركاء الآخرين كتابة.

المادة الثانية عشر

في حالة وفاة أحد الشركاء أو الحجر عليه أو إشهار إعساره أو إفلاسه لا يحق لورثته أو لممثليه أو دائنيه أن يطالبوا بأي حال من الأحوال بوضع الأختام على ممتلكات الشركة أو قسمتها ولا أن يتدخلوا في شئون إدارتها، وتستمر الشركة قائمة بين باقي الشركاء وورثة المتوفى منهم أو ممثليه لنهاية مدتها وتقتصر حقوق ورثة الشريك المتوفى أو ممثليه على المطالبة بنصيبه في الأرباح التي لم يتسلمها والتي تجنيها الشركة مستقبلا.

على أنه يحق لباقي الشركاء في هذه الحالة إعتبار هذا الشريك مفصولا من الشركة وتسوية نصيبه على أساس آخر ميزانية معتمدة منه مع استمرار الشركة بينهم وحدهم.

المادة الثالثة عشر

تفسخ الشركة قبل ميعاد انتهائها في حالة إجماع الشركاء على ذلك أو إذا تجاوزت الخسائر .... من رأس المال ما لم يتفق على إستمرارها بالرغم من ذلك.

المادة الرابعة عشر

وكيل الشركاء هو الأستاذ / .... لإشهار هذا العقد وإتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لذلك بمصاريف على عاتق الشركة.

المادة الخامسة عشر

تختص المحكمة التجارية التي يقع في دائرتها مركز الشركة الرئيسي بنظر المنازعات التي قد تنشأ عن هذا العقد ويعتبر عنوان كل طرف الموضح به مختارا في هذا الصدد ما لم يتم إخطار باقي الشركاء كتابة بتغييره.

المادة السادسة عشر

حرر هذا العقد من .... نسخة لكل طرف نسخة وتحفظ نسخة بمركز الشركة وأخرى تسلم لمكتب السجل التجاري لإتمام العقد بالدفاتر المعدة لذلك.

والله خير الشاهدين،،،

الشركاء	التوقيع
الأول	( )
الثاني	( )
الثالث	( )
الرابع	( )
الخامس	( )
السادس	( )

توحيد تشريعات المهندس وتقاليد ممارسة المهنة:

المهندس : هو الشخص المتميز بقدرته علي التطبيق الابتكاري لمبادئ العلوم وعلي التصميم وتطوير المنشآت والماكينات والأجهزة وعمليات التصنيع أو الأعمال التي تتطلبها هذه المعدات منفردة أو مجتمعة أو إنشاء وتشغيل هذه المعدات مع تقدير تام ومعرفة بظروف تصميمها أو التنبؤ بسلوكها تحت ظروف تشغيل معينة وأعمال وأحمال محددة وكذلك اقتصاديا وأمنها للأرواح والأملاك.

المؤهلات:

١- أن يكون حائزا علي بكالوريوس في الهندسة أو ما يعادله من المؤهلات الهندسية الأجنبية أو علي مؤهلات هندسية أخرى معترف بها بقانون نقابة المهندسين.

٢- أن يكون عضواً بنقابة المهندسين.

الواجبات : يلتزم المهندس بتجهيز جميع الرسومات والمستندات اللازمة لتنفيذ المشروع، وعلي سبيل المثال لا الحصر يلتزم بما يلي من أعمال :-

أولاً :

١- تقرير نوع الأساسات المناسبة للمبني طبقا لأبحاث التربة والجسات التي يقوم بها، ويعتبر وحده مسئولاً عن سلامة هذه الأساسات (يقوم لهذا العمل مهندس إستشاري تخصص ميكانيكا التربة).

٢- تحضير الرسومات المعمارية والإنشائية والتنفيذية ورسومات أعمال التوصيلات الصحية والتغذية الداخلية بالمياه وأعمال الكهرباء والمصاعد وتكييف الهواء والمطابخ والمغاسل والقوي والغلايات وغير ذلك مما يلزم لتنفيذ المشروع (كل حسب تخصصه).

٣- تحضير الشروط والمواصفات الفنية وقوائم كميات الأعمال وكافة المستندات اللازمة لتنفيذ الأعمال.

٤- الرسومات التنفيذية بمقاسات مناسبة لا تقل عن ١ : ١٠٠ والرسومات التفصيلية لجميع ما ذكر من أعمال بخلاف الرسومات التفصيلية اللازمة لتنفيذ الأعمال التي تقدم أولا بأول وفي الوقت المناسب طبقاً لما تتطلبه مقتضيات التنفيذ.

٥- الإشتراك في وضع البرنامج الزمني التنفيذي للمشروع والإلتزام بتقديم ما يلزم من رسومات ومستندات في المواعيد المحدود بالبرنامج.

٦- الإشتراك في دراسة وفحص العروض المقدمة من الشركات والمصانع للقيام بتنفيذ الأعمال والتقدم بالتوصية عن مدي مطابقة هذه العروض علي الشروط والمواصفات للأعمال.

٧- أنواع المواد المستخدمة ومواصفاتها، وإعتماد عينات المواد اللازمة للبناء خاصة ما يدخل في أعمال التشطيبات.

٨- الإشتراك في الإستلام الإبتدائي والنهائي للعملية.

ثانياً : إختيار المهندسين الأخصائيين الذين سيتعاونون معه في تجهيز مستندات المشروع – الإنشائية والصحية وأعمال الكهرباء والمصاعد وأعمال تكييف الهواء ... الخ وإخطار رب العمل بأسمائهم الذي له حق الإعتراض علي أي منهم.

ثالثاً : يعتبر المهندس مسئول مسئولية كاملة عن سلامة جميع ما قام به من تصميمات معمارية وإنشائية وغيرها من باقي الأعمال طبقا للقوانين المنظمة لذلك ... كما يكون مسئولاً عن إتباع ما تقضي به اللوائح والقوانين المعمول بها في البلاد فيما يخص هذه الأعمال.

رابعاً : المرور الدوري لمتابعة سير العمل ولرقابة تنفيذ الأعمال طبقاً للرسومات والشروط والمواصفات.

خامساً : تعتبر جميع الرسومات والمستندات المجهزة بمعرفته مملوكة له ملكية فنية ولا يجوز تكرار إقامتها في جهة أخرى إلا بالاتفاق.

مادة (٤)

تقدير الأتعاب:

يتقاضى المهندس كأجر له – في جميع الأعمال سالفة الذكر التي نفذ منها أو طلب تنفيذها بواقع نسبة مئوية من قيمة العمل بحيث أن لا تقل عما يأتي وبشرط أن تعهد جميعها إلى مقاول واحد – ويجب أن ينص صراحة أن المهندس يستحق أجرا مستقلا عن وضع التصميم وعمل المقايسة وآخر عن الإشراف علي التنفيذ طبقا للائحة نقابة المهندسين. ويمكن تقسيم الأعمال إلى أربع فئات لأهميتها وتحدد لكل فئة أتعابا عبارة عن نسبة معينة من تكاليف البناء بحيث تنقص هذه النسبة كلما زادت تلك التكاليف وتتراوح نسبة الأتعاب :-

بين ٤% و٩% بالنسبة للفئة الأولى من الأعمال.

وبين ٥% و١٠% بالنسبة للفئة الثانية.

وبين ٩% و١٢% بالمسبة للفئة الثالثة.

وبين ١١% و١٦% بالنسبة للفئة الرابعة.

وتشمل هذه النسب أجر المهندس عن وضع المشروعات الإبتدائية والرسومات التنفيذية والنهائية وعمل المقايسات والعقود والعطاءات والإشراف علي التنفيذ.

والعبرة في تحديد الفئات بالتفصيل بما جاء في لائحة أتعاب نقابة المهندسين.

مادة (٥)

طبيعة الأعمال الهندسية:

١- فرع الهندسة المدنية:

وتنقسم إلى الأقسام التالية:

هندسة السدود والخزانات – الأقنية وتحسين الأنهار – الموانئ والأحواض – الري والصرف – الإنشاءات الخرسانية الطرق والجسور – المساحة – السكك الحديد – الأنفاق – الهندسة الصحية – الأساسات وأبحاث التربة (وأعمال الترميمات وضبط الجودة).

ويشمل مجال المهنة الأعمال الآتية:

أ- عمل المعاينات الخاصة بالمشروعات المطلوب تنفيذها سواء كانت زراعية أو إنشائية أو بلدية.

ب- عمل ميزانيات عادية أو شبكية أو رسومات من الطبيعة وجمع معلومات.

ج- عمل أبحاث فنية لمعرفة حالة التربة أو المياه الجوفية سواء كان بقصد إقامة المنشآت عليها أو لعمل إصلاحات زراعية بها أو لتجهيز الأراضي البور وإعدادها للزراعة.

د- وضع التصميمات وما يلزم من رسومات تنفيذية وعمل المقايسات التثمينية وطرح الأعمال في المناقصات وعمل العقود والإشراف علي تنفيذها ومواصفة المقاولين علي الأعمال وتقدير المبالغ المطلوب صرفها لهم واستلام الأعمال عند إتمام تنفيذها.

ه- تحديد الأراضي أما بقصد تخطيطها لمشروعات المباني أو بقصد توزيعها بين الشركاء أو الورثة أو بقصد إستغلالها زراعياً.

و- وضع التقارير الفنية للإستشارة أو الخبرة الهندسية.

ز- الفصل في المنازعات والاشتراك في لجان التحكيم في المسابقات الفنية أو أية لجان خاصة بالخبرة إذا طلب ذلك الأفراد أو الهيئات القضائية.

٢- **فرع الهندسة المعمارية:**

وضع التصميمات وما يلزمها من رسومات تنفيذية وعمل مقايسات تقديرية أو تثمينية وطرح الأعمال في المناقصات وتحرير العقود وتشمل فروعها:

هندسة العمارة للأبنية بجميع أنواعها وأهمها علي سبيل المثال وليس الحصر ما يأتي:

الإسكان بمختلف مستوياته – اقتصادي – ومتوسط وفوق المتوسط والمباني العامة – المنشآت العامة التعليمية – العلاجية – الإدارية الدينية – المكتبات العامة – الأسواق – دور السينما والمسارح وقاعات الاجتماعات والمحاضرات والاحتفالات والمؤتمرات – الملاعب الرياضية المكشوفة والمغطاة والنوادي – الحدائق العامة – المباني التجارية – الصناعية – تخطيط المدن والقرى – الهندسة الحضرية – التصميم والتنسيق الداخلي وغير ذلك من المباني.

ويشمل مجال النواحي التالية وما يماثلها:

أ- وضع التصميمات وما يلزمها من رسومات تنفيذية وعمل مقايسات تقديرية أو تثمينية وطرح الأعمال واستلام المباني عند إتمام تنفيذها.

ب- عمل المعاينات الخاصة بالإنشاءات.

ج- الأعمال الاستشارية الفنية في مجال البناء والإنشاء والتخطيط، ووضع التقارير الفنية للاستشارات الهندسية.

د- تقسيم الأراضي وتخطيطها لمشروعات المباني وتخطيط المدن والقرى.

ه- الإشتراك في الفصل في المنازعات الفنية أو في لجان التحكيم في المسابقات الفنية أو آية لجان خاصة بالخبرة إذا طلب ذلك الأفراد أو الهيئات العامة أو الخاصة أو الجهات القضائية.

٣- **فرع الهندسة الكهربائية:**

وتشمل الأعمال الهندسية في المجالات الآتية:

هندسة القوي والآلات الكهربائية – الهندسة الإلكترونية والنووية – هندسة الراديو والسينما والتليفزيون – هندسة المواصلات الهوائية والتليفونات والأجهزة الحاسبة.

أ- تصميم وتحضير المواصفات الخاصة بالتركيبات والأجهزة والآلات الكهربائية المتعلقة بالتيار الثقيل أو الخفيف.

ب- عمل أبحاث فنية تتعلق بمختلف أعمال الهندسة الكهربائية.

ج- وضع التصميمات وما يلزم لها من رسومات تنفيذية وعمل المقايسات وطرح الأعمال في المناقصات وعمل العقود والإشراف علي تنفيذها ومواصفة المقاولين علي الأعمال وتقدير المبالغ المطلوبة صرفها لهم واستلام الأعمال عند تمام تنفيذها.

د- وضع التقارير الفنية للاستشارة أو الخبرة الهندسية.

ه- الفصل في المنازعات والاشتراك في لجان التحكيم في المسابقات الفنية أو أية لجان خاصة بالخبرة إذا طلب ذلك الأفراد أو الهيئات أو الجهات القضائية.

٤- **فرع الهندسة الميكانيكة:**

وتشمل الأعمال التالية:

هندسة الإنتاج والتشغيل – القوي الميكانيكية – تصميم الماكينات – طاقة مائية – طاقة يدوية – التبريد أو التكييف... الخ.

ويشمل مجال المهنة الأعمال التالية وما يماثلها:

أ- تصميم وتحضير المواصفات الخاصة بالتركيبات والأجهزة والآلات – هندسة الإنتاج والتشغيل – القوي الميكانيكية – تصميم الماكينات – طاقة مائية – طاقة يدوية – التبريد الو التكييف.

ب- عمل أبحاث فنية تتعلق بمختلف أعمال الهندسة الميكانيكية.

ج- وضع التصميمات وما يلزم لها من رسومات تنفيذية وعمل مقايسات تقديرية أو تثمينية وطرح الأعمال في المناقصات وتحرير العقود والإشراف على تنفيذها وعمل مستخلصات عن الأعمال وتقدير المبالغ المطلوب صرفها واستلام الأعمال عند قيام تنفيذها.

د- وضع التقارير الاستشارية أو الخبرة الهندسية.

ه- الفصل في المنازعات والإشتراك في لجان التحكيم في المسابقات الفنية أو آية لجان خاصة بالخبرة إذا طلب ذلك الأفراد أو الهيئات أو الجهات القضائية.

٥- فرع الهندسة الكيميائية والنووية:

وتشمل الأعمال الهندسية الآتية:

الصناعات الكيميائية – الأسمدة الآزوتية – والعضوية الفوسفاتية – الكيماويات الأساسية – الورق – الغازات – البويات ومواد الصباغة ... إلخ – البترول – صناعة مواد البناء – الغزل والنسيج – التجهيز والصباغة – والطباعة – الصناعات الدوائية – الصناعات الغذائية – الصناعات الحربية – الصناعات المعدنية.

ويشمل مجال المهنة علي الأعمال التالية وما يماثلها:

أ- تصميم الأجهزة والمعدات المطلوبة والتأكد من ظروفها المثلي والعوامل الأخرى والإشراف علي تركيبها وعلي عمال العجن والخلط والمراحل والمرشحات والمفاعلات وغيرها لضمان المعالجة الكافية للمواد الخام بالوسائل الكيميائية أو الميكانيكية.

ب- دراسة تطبيق إنتاج الكيماويات.

ج- عمل البحوث والدراسات ومراجعة البيانات للحصول علي المعلومات بالتحسينات الممكنة أو إمكانيات إنتاج الكيماويات تجاريا.

د- التعاون مع الكيماويين والمهندسين الميكانيكيين والكهربائيين والمدنيين والمؤسسات التي تصنع أجزاء المعدات الكيميائية.

٦- **فرع هندسة التعدين والبترول والغازات:**

وتشمل الأعمال الآتية:

الأعمال المساحية بإنشاء الخرائط الطبوغرافية والجيوديسية والجوية وتحديد مواقع الخام بأماكن الثروات الطبيعية – الدراسات الفنية والاقتصادية لعمليات استخراج وتنقية وإستخلاص الخامات وشحنتها – وطبع المواصفات للأعمال المساحية للمنشآت تحت الأرض – تصميم المناجم والمحاجر والملاحات – هندسة إنتاج وتكرير البترول – الصناعات البتروكيميائية تصميم وتنفيذ وحدات إستخلاص المعادن من خاماتها وكذا الأفران الصناعية الخاصة بها – أعمال التشكيل والسباكة واللحام وصناعة الحراريات المستخدمة في صناعة الفلزات.

ويشمل مجال المهنة علي الأعمال التالية وما يماثلها:

أ- دراسة مشاكل المعادن من الخامات وفحص طرق التحسين.

ب- فحص وإختبار السبائك والتأكد من مطابقتها للنماذج، والإشراف علي عمليات إعادة التسخين وتشكيل وسحب وطرق وسبك المعادن.

ج- تطوير الأساليب الحديثة والقديمة الخاصة بالمعالجة والتكرير المبدئي للبترول، وتصميم والإشراف علي إقامة وتركيب وتشغيل أجهزة ومعدات ومصانع التكرير.

د- عمل الدراسات الصحية والجيولوجية والطبوغرافية لتحديد موقع وحجم وإعداد المخزون المنجمي من المواد المنجمية وطبيعة الطبقات المحيطة والإشراف عليها.

ه- تخطيط وتنظيم وإشراف علي أعمال استخراج المواد الصلبة غير المعدنية من باطن الأرض ونقل البترول والغاز الطبيعي – والإشراف علي عملية التنقيب والصيانة.

و- الإشراف علي أعمال الصيانة.

٧- **فرع هندسة الغزل والنسيج:**

وتشمل الأعمال الهندسية في المجالات الآتية:

الخامات : القطن – الصوف الطبيعي – الحرير الطبيعي – الحرير.

مصانع : القوة المحركة – عمليات التجفيف والتسخين – الأنوال الأوتوماتيكية.

مادة (٦)

التشريعات ومسئولية المهندس القانوني :

١- **العقد المبرم بين المهندس المعماري وصاحب البناء أو رب العمل:**

إذا أراد شخص تشييد بناء أو ترميم مبني قائم أو إضافة أدوار عالية أو إدخال تعديلات عليه فانه يلجأ في ذلك إلى مهندس معماري – والمهندس المعماري هو الشخص الذي يضع الرسومات والمقايسات اللازمة لإقامة بناء ويشرف علي تنفيذها.

٢- **طبيعة العقد المبرم بين المهندس المعماري وصاحب البناء:**

مهمة المهندس المعماري في وضع الرسومات اللازمة للبناء ثم الإشراف علـــي تنفيذ هذه الرسومات – والمعماري في قيامه بهذه المهمة يعمل لحساب رب العمل فهو لا يمثله ولا ينوب عنه بل يعمل باسمه الخاص – ولما كان في عمله مستقلا لا يخضع لإشراف أو رقابة من جانب رب العمل فإن العقد الذي يربطه بصاحب البناء لا يمكن أن يكون إلا عقد مقاولة.

ثالثا : شروط العضوية والقيد بجداول النقابة:

يشترط فيمن يكون عضوا بالنقابة ما يأتي:

أ- أن يكون حاصلا علي درجة بكالوريوس في الهندسة من إحـــدى الجامعـــات المصرية أو علي درجة علمية يعتبرها المجلس الأعلى للجامعـــات معادلـــة لدرجة بكالوريوس في الهندسة.

ب- أن يكون متمتعا بجنسية جمهورية مصر العربية ويجوز لمجلس النقابـــة أن يقبل في عضوية النقابة رعايا الدول العربية الـــذين تتـــوفر فـــيهم شـــروط العضوية بشرط المعادلة بالمثل.

ج- أن يكون متمتعا بالأهلية المدنية الكاملة.

د- أن يكون محمود السيرة – حسن السمعة.

ه- آلا يكون قد حكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره في الحالتين.

و- آلا يكون قد صدرت ضده أحكام تأديبية عن أفعال مخلة بالشرف أو الأمانـــة ما لم يمض على صدور الحكم النهائي أربعة أعوام على الأقل.

ويجب على الجامعات والكليات والمعاهد العليا التي يتخرج منها حملة المؤهلات المنصوص عليها في الفقرة (أ) إخطار النقابة بأسماء الخريجين ودرجـــات تخـــرجهم ومحال إقامتهم خلال ستين يوما على الأكثر من تاريخ نتيجة إعلام نتيجة الامتحان.

مادة (٤)

تشكل لجان القيد برئاسة أحد وكيلي النقابة وعضوين من مجلس النقابة يخترهما المجلس وممثلين لكل شعبة ويقدم طلب القيد إلى الشعبة المختصة لدراسته وتقديم توصياتها بأنه طبقا للنظام الداخلي وتعرض هذه التوصيات على لجان القيد وعلى الطالب أن يؤدي مع الطلب رسما قدره عشرة جنيهات ولا يرد هذا الرسم بأي حال من الأحوال.

وتقرر لجنة القيد قيد الاسم في الجدول الخاص بعد التحقق من توافر شروط القبول في الطالب طبقا للأوضاع والإجراءات التي يحددها النظام الداخلي.

ويجب أن يكون قرار اللجنة يرفض القيد مسببا وفي هذه ا لحالة تسلم صورة من قرارها إلى الطالب أو ترسل إليه بكتاب موصى عليه بعلم الوصول خلال أسبوع من تاريخ صدور القرار.

مادة (٥)

يجوز للطالب أن يتظلم من القرار الذي صدر برفض قيده إلى مجلس النقابة وذلك خلال الثلاثين يوما التالية لتاريخ إعلانه بهذا القرار.

كما يجوز لمجلس الشعبة إذا رأى وجها لذلك أن يعرض وجهة نظره على مجلس النقابة.

ويفصل مجلس النقابة في التظلم بعد تكليف الطاعن بالحضور بكتاب موصى عليه لسماع أقواله على ألا يكون لأعضاء لجنة القيد المختصة صوت معدود في قرار المجلس بقبول التظلم أو رفضه.

ولمن صدر قرار برفض تظلمه أن يطعن فيه أمام محكمة القضاء الإداري خلال ثلاثين يوما من تاريخ إعلانه بالقرار.

ولا يجوز للطالب إذا طلب قيد إسمه أن يجدد طلبه إلا إذا زالت الأسباب التي حالت دون قبوله.

وإذا كان رفض طلب القيد يرجع إلى عدم توافر شرط حسن السيرة والسمعة لدى الطالب فلا يجوز تجديد الطلب إلا إذا انقضت سنتان على الأقل من تاريخ صدور القرار النهائي بالرفض.

مادة (٦)

يعتبر أعضاء نقابة المهن الهندسية المقيدة أسماؤهم بسجلاتها الدائمة والمؤقتة عند صدور هذا القانون مهندسين وأعضاء مؤسسين لنقابة المهندسين وتدرج أسماؤهم في جداولها مرتبه حسب تواريخ حصول كل منهم على لقب مهندس.
ويعفى الأعضاء المؤسسون من أداء رسوم القيد.

مادة (٧)

لا يجوز لوزارات الدولة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات والأفراد أن تعين في وظائف المهندسين أو أن تعهد بالأعمال الهندسية إلا إلى الأشخاص المقيدة أسماؤهم في جدول النقابة أو إلى المكاتب الهندسية الاستشارية المقيدة بجداول النقابة بعد سداد رسم القيد المقرر والاشتراك السنوي وبالنسبة للمصريين تعتبر شهادة القيد من مسوغات التعيين وللنقابة على سبيل الاستثناء أن تمنح المهندسين الأجانب والمكاتب الهندسية الاستشارية الأجنبية تصريحات مؤقتة ومحددة لمزاولة المهنة بناء على طلب الجهات التي عهدت إليهم بذلك وبعد سداد الرسوم الآتية:

أ- **بالنسبة للمهندس الأجنبي:**

١- رسم مقداره عشرون جنيها.

٢- رسم مزاولة مهنة سنوي مقداره مائة جنيه.

ب- **بالنسبة للمكاتب الهندسية الاستشارية الأجنبية:**

١- رسم مزاولة مهنة سنوي مقداره خمسمائة جنيه.

٢- رسم مزاولة مهنة سنوي مقداره خمسمائة جنيها.

وذلك طبقا للأوضاع التي يحددها النظام الداخلي.

رابعاً : نظام النقابة المالي:

مادة (٤٦)

يكون لصق دمغة النقابة إلزاميا على الأوراق والدفاتر والرسومات الآتية:

أ- جميع الرسومات الهندسية التي يباشرها أو يوقعها عضو النقابة بصفته المهنية الخاصة وكذلك صور هذه الرسومات الهندسية التي تعتبر كمستندات.

ب- أصول عقود الأعمال الهندسية وأوامر التوريد الخاصة بها وكذلك صورها التي تعتبر مستندات ويعتبر العقد أصلا إذا حمل توقيع الطرفين مهما تعددت الصور وتعتبر الفواتير الخاصة بهذه التوريدات كعقود إذا لم تحرر لها عقود.

ج- عقود التوريد عن السلع والأدوات والأجهزة والمعدات التي تلزم للأعمال الهندسية وكذلك عقود الأعمال الهندسية الأخرى على اختلاف أنواعها كالآلات والأدوات والأجهزة والمعدات وذلك كله طبقا لما يحدده النظام الداخلي للنقابة.

د- تقارير الخبراء الهندسية ورسومات رخص المحلات والمواقع وتكون فئة الدمغة المستحقة طبقا للفقرات السابقة كما يأتي :

مليم جنيه

- ١٠٠,٠٠ للرسومات والعقود والتقارير الهندسية التي لا تزيد قيمتها على ١٠٠ ج
- ٥٠٠,٠٠ للرسومات والعقود والتقارير الهندسية التي تزيد قيمتها على ١٠٠ج ولا تجاوز ٥٠٠ ج.

٤- للرسومات والعقود والتقارير الهندسية التي تزيد قيمتها على ٥٠٠ جنيه ولا تجاوز ١٠٠٠ ج وتزداد خمسمائة مليم عن كل ألف جنيه تزيد على الألف الأولى.

هـ- الشكاوي التي تقدم من الأعضاء لمجلس النقابة ويكون فئة الدمغة ا لمستحقة عن كل مائة وخمسون مليما.

و- **تقدير الأتعاب وتكون قيمة الدمغة المستحقة عنها كما يأتي:**

١- ١ جنية طلبات تقدير الأتعاب التي لا تزيد على ١٠ جنيهات.

٢- ٢ جنية طلبات تقدير الأتعاب التي تزيد على ١٠ ج ولا تتجاوز ٥٠ ج.

٣- ٣ جنية طلبات تقدير الأتعاب التي تزيد على ٥٠ ج ولا تتجاوز ١٠٠ج.

٤- ٤ جنية طلبات تقدير الأتعاب التي تزيد على ١٠٠ ج ولا تتجاوز ١٠٠٠ج.

ويزداد مبلغ خمسة جنيهات عن كل ألف تالية للألف جنيه الأولى.

ويتحمل الدمغة الطرف المسند إليه تنفيذ الأعمال أو التوريد أو مقدم الشكوى أو طالب تقدير الأتعاب ورافع الدعوى بحسب الأحوال.

ويبين النظام الداخلي للنقابة طريقة تداول طوابع الدمغة المقررة كما يبين طريقة الإشراف على تحصيلها.

ويجوز توريد قيمة الدمغة للنقابة بموجب إيصال معتمد منها طبقا للأوضاع يحددها النظام الداخلي.

مادة (٤٧)

لا يجوز أن تقبل الوزارات والمصالح ووحدات الإدارة المحلية والمؤسسات العامة والهيئات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لهما التعامل بالأوراق أو الدفاتر المذكورة إلا إذا كان ملصقا عليها طابع الدمغة المقرر.

كما لا يجوز الاستناد إلى هذه الأوراق والمستندات أمام المحاكم أو أية جهة قضائية إلا إذا كان ملصقا عليها الطابع المذكور في المادة السابقة.

ويكون لمن تنتدبه النقابة أن يتحقق من تنفيذ أحكام هذه المادة وذلك بالإطلاع على الأوراق المفروض عليها رسم الدمغة ويكون له صفة الضبطية القضائية بموجب قرار من وزير العدل بناء على اقتراح من مجلس النقابة وللنقابة حق المطالبة بتوقيع الجزاء الإداري على الموظف المقصر لتحصيل الدمغة المستحقة.

وتتحمل الهيئات والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها قيمة الدمغات المستحقة عليها للنقابة بموجب إيصال معتمد طبقا للأوضاع التي يحددها النظام الداخلي.

مادة (س٤٨)

يتقادم الحق في المطالبة برسم الدمغة المستحق طبقا لأحكام المادة (٤٦) لمضي خمس سنوات من يوم تقديم أو استعمال العقد أو الرسم أو الصورة أو المحرر الخاضع للرسم وينقطع هذا التقادم بالمطالبة بأداء الرسم كتاب موصى عليه بعلم الوصول ويسقط الحق في استرداد الرسم المحصل بدون وجه حق بمضي سنة من يوم أدائه ولا يقبل طلب رد الطوابع الملصقة بأي حال من الأحوال.

مادة (٤٩)

مجلس النقابة هو الأمين على أموالها وتحصيلها وحفظها ويقوم بصرف النفقات التي تستلزمها إدارة النقابة في حدود الميزانية المعتمدة وطبقا للأوضاع المقررة في النظام الداخلي.

مادة (٥٠)

تودع أموال النقابة في حساب خاص بأحد المصارف العامة الذي يختاره مجلس النقابة ويقرر ذلك المجلس في أول جلسة له كما يحدد المجلس في هذه الجلسة من لهم من أعضائه حق التوقيع واعتماد الصرف من هذا الحساب.

ويحدد النظام الداخلي القواعد المتعلقة بالسلف المستديمة والمؤقتة المخصصة للصرف منها في الحالات الطارئة والمستعجلة.

مادة (٥١)

تعفي نقابة المهندسين والنقابات الفرعية من جميع الضرائب والرسوم التي تفرضها الحكومة أو أية سلطة عامة أخرى مهما كان نوعها أو تسميتها.

خامسا : واجبات أعضاء النقابة:

مادة (٥٢)

يؤدي عضو النقابة خلال ثلاثين يوما على الأكثر من تاريخ قيده أمام لجنة أعضاء ينتخبهم مجلس النقابة من بين أعضائه اليمين الآتية :

(أقسم بالله العظيم أن أؤدي أعمال مهنتي بالأمانة والشرف وأن أحافظ على سر المهنة وكرامتها وأن أحترم قوانينها وتقاليدها).

مادة (٥٣)

لا يجوز لعضو النقابة أن يقوم بأي عمل يتنافى مع كرامة المهنة.

مادة (٥٤)

يجب على كل عضو مقيد بالنقابة أن يدفع لصندوقها قبل نهاية شهر ديسمبر من كل عام رسم اشتراك مقداره :

ستة جنيهات لمن مضى على تخرجه عشر سنوات فأقل.

تسعة جنيهات لمن مضى على تخرجه أكثر من عشر سنوات حتى خمسة عشرة سنة.

اثنتا عشر جنيها لمن مضى على تخرجه أكثر من خمسة عشر سنة حتى عشرين سنة.

خمسة عشر جنيها من مضى على تخرجه أكثر من عشرين سنة حتى خمس وعشرين سنة.

ثمانية عشر جنيها من مضى على تخرجه أكثر من خمسة وعشرين سنة.

ويلتزم طالب القيد بقيمة رسم الاشتراك من سنة التخرج حتى تاريخ القيد.

ويجوز للعضو أن يؤدي هذا الرسم على أقساط شهرية متساوية.

وتلتزم جهة العمل التي يعمل بها العضو سواء كانت عامة أو خاصة بخصم قيمة رسوم القيد والاشتراكات للنقابة من مرتبات الأعضاء بناء على طلب النقابة وتوريدها بدون أي مقابل.

ولا يتمتع من يتخلف عن تأدية الاشتراك في الموعد المحدد بأية خدمة نقابية – إلا بعد أداء جميع الاشتراكات المتأخرة.

وتنذر النقابة العضو الذي يتخلف عن سداد الإشتراك بالوفاء به خلال أجل لا يتجاوز أسبوعين بكتاب موصى عليه بعلم الوصول فإذا إنقضى ذلك الميعاد دون الوفاء بالإشتراك المتأخر جاز سقوط عضويته بقرار من مجلس النقابة ولا يجوز إعادة قيده إلا بعد سداد رسم قيد جديد فضلا عن سداد جميع الاشتراكات المتأخرة.

ويجب على كل عضو مقيد بالنقابة أن يدفع لصندوقها رسم إشتراك إضافي مقداره ستون جنيهاً عن كل سنة من سنوات الإعارة أو التعاقد للعمل بالخارج ويسري على هذا الرسم الأحكام الخاصة برسم الإشتراك (١).

مادة (٥٥)

يجوز لمجلس النقابة الإعفاء من رسم الإشتراك لأسباب قهرية تخضع لتقديره ويسري هذا الإعفاء لمدة سنة واحدة ويجوز تجديده طالما ظلت الأسباب المبررة لذلك قائمة.

ويعتبر من أعفى من الوفاء بالإشتراك في حكم من سدد الاشتراك في تطبيق أحكام هذا القانون والنظام الداخلي للنقابة.

مادة (٥٦)

لا يجوز لعضو النقابة إتخاذ إجراءات قضائية ضد عضو آخر بسبب عمل من أعمال المهنة قبل الحصول على إذن كتابي من مجلس النقابة فإذا لم يصدر هذا الإذن خلال شهر من تاريخ طلب هذا الإذن بكتاب موصى عليه بعلم الوصول جاز للعضو إتخاذ هذه الإجراءات.

ويجوز في حالة الإستعجال صدور هذا الإذن من النقيب أو من ينوب عنه ولا يخل ذلك في حق ذوي الشأن في إتخاذ الإجراءات التحفظية أو الوقتية التي يرونها لازمة للمحافظة على حقوقهم.

مادة (٥٧)

يجب على كل عضو في حالة تغييره بصفة غير عارضة محل ممارسته لمهنته أو محل إقامته أن يخطر النقابة والنقابة الفرعية بالمحل الجديد لإقامته أو ممارسته المهنة خلال ثلاثين يوما من تاريخ التغيير بكتاب موصى عليه بعلم الوصول.

سادساً : التأديب:

مادة (٥٨)

يحاكم أمام الهيئات التأديبية للنقابة الأعضاء الذين يرتكبون أمورا مخلة بشرفهم أو ماسة بكرامة المهنة أو يهملون في تأدية واجباتهم أما الأعضاء العاملين بالجهاز الإداري للدولة والقطاع العام والهيئات العامة والوحدات التابعة لها فلا يحاكمون أمام هذه الهيئات التأديبية إلا فيما يقع منه بسبب مزاولة المهنة خارج الأعمال وظائفهم.

مادة (٥٩)

تقوم بالتحقيق لجنة تؤلف من :

أ- عضوين ينتخبهما مجلس النقابة كل سنة من بين أعضائه يكون أحدهما من شعبة المطلوب محاكمته.

ب- عضو من مجلس الدولة بدرجة نائب على الأقل يختاره رئيس إدارة الفتوى لوزارة الري.

مادة (٦٠)

تكون العقوبات التأديبية كما يلي :

أ- لفت النظر.

ب- الإنذار.

ج- الإيقاف عن العمل لمدة لا تجاوز سنة.

د- إسقاط العضوية من النقابة – وفي هذه الحالة لا يكون للعضو الحق في مزاولة المهنة إلا بعد إعادة قيده بالنقابة وسداد القيد.

مادة (٦١)

تشكل الهيئات التأديبية للنقابة من درجتين :

أ- **تشكل الدرجة الأولى من :**

وكيل النقابة .... رئيسا

مهندس بدرجة أستاذ من إحدى كليات الهندسة أو المعاهد العليا أو ما يمثلها من الشعبة التي ينتمي إليها العضو المحال للتأديب.

عضو من مجلس الدولة بدرجة نائب على الأقل يختاره رئيس مجلس الدولة.

مهندس من العاملين بالحكومة أو القطاع العام من الشعبة التي ينتمي إليها العضو المحال للتأديب وأقدم منه في القيد بالنقابة .... أعضاء.

عضو يعينه مجلس النقابة لمدة سنة من بين أعضائه من الشعبة التي ينتمي إليها العضو المحال للتأديب.

ب- تشكل الدرجة الثانية من:

النقيب .... رئيسا

مستشار الدولة لوزارة الري

عضو من مجلس الدولة لا تقل درجته عن مستشار مساعد يختاره رئيس مجلس الدولة .... أعضاء

ولا يجوز أن يشترك في أي من الدرجتين أحد ممن اشتركوا في لجنة التحقيق ويجب أن يصدر قرار مجلس التأديب مسببا.

مادة (٦٢)

ترفع الدعوى إلى مجلس التأديب بناء على قرار مجلس النقابة ويتولى أحد أعضاء لجنة التحقيق توجيه الاتهام أمام مجلس التأديب.

مادة (٦٣)

يجوز للعضو المقدم للمحاكمة أمام الهيئة التأديبية أن يحضر بنفسه أو يوكل من يشاء من أعضاء النقابة أو من المحامين للدفاع عنه ... ولمجلس التأديب أن يأمر بحضوره شخصيا.

مادة (٦٤)

يعلن المطلوب محاكمته بالحضور أما الهيئة التأديبية بكتاب مسجل مصحوب بعلم الوصول قبل تاريخ الجلسة بخمسة عشر يوما على الأقل.

ويوضح هذا الكتاب ميعاد المحاكمة ومكانها وملخص التهمة أو التهم المنسوبة إليه.

مادة (٦٥)

يجوز لكل من المقدم للمحاكمة ولجنة التحقيق وهيئة التدريب أن تكلف بالحضور على يد محضر الشهود الذين يرى سماع شهادتهم ومن تخلف من هؤلاء الشهود بغير عذر مقبول أو حضر وامتنع عن أداء الشهادة أو شهد زورا أمام هيئة التأديب يحال إلى النيابة العامة وتجرى في شانه أحكام قانوني العقوبات والإجراءات الجنائية.

مادة (٦٦)

يجوز المعارضة في قرار مجلس التأديب الصادر في غيبة المحكوم عليه وذلك خلال ثلاثين يوما من تاريخ إعلانه بالقرار على يد محضر وتكون المعارضة بتقرير يدون في سجل معد لذلك بسكرتارية مجلس التأديب.

مادة (٦٧)

يجوز لمن صدر القرار من هيئة التأديب ضده كما يجوز للنقيب بناء على طلب لجنة التحقيق أن يستأنف القرار أمام هيئة الدرجة الثانية.

ويكون ميعاد الاستئناف ثلاثين يوما من تاريخ إعلان القرار إلى المحكوم عليه إذا كان حضوريا أو من تاريخ انتهاء المعارضة إذا كان غيابيا.

ويجوز لمن صدر قرار من هيئة الدرجة الثانية بتوقيع عقوبة تأديبية ضده أن يطعن فيه أمام محكمة القضاء الإداري بمجلس الدولة خلال ثلاثين يوما من تاريخ إعلانه بالقرار.

مادة (٦٨)

تكون جلسات هيئة التأديب ومحكمة القضاء الإداري غير علنية ويصدر الحكم أو القرار في جلسة علنية.

مادة (٦٩)

تعلن القرارات التأديبية إلى المحكوم عليه بكتاب موصى عليه مصحوب بعلم الوصول خلال عشرة أيام من تاريخ صدورها ويقوم مقام الإعلان تسليم ضده هذه القرارات لم صدرت ضده بإيصال كتابي خلال أسبوع من تاريخ صدورها.

مادة(٧٠)

يجب على مجلس النقابة تبليغ القرارات التأديبية النهائية إلى الوزارات والمصالح أو الهيئات أو الشركات العامة أو الخاصة التابع لها من صدرت هذه خلال أسبوع من تاريخ صدورها.

مادة (٧١)

يجوز لمن صدر قرار نهائي بإسقاط عضويته من النقابة أن يطلب من هيئة الدرجة الثانية التأديبية بعد مضى أربع سنوات ميلادية إصدار قرار بإنهاء أثر العقوبة فإذا أجيب طلبه كان له الحق في طلب إعادة قيد اسمه في السجل من جديد وإذا قررت الهيئة رفض طلبه جاز له تجديده مرة أخرى بعد ثلاث سنوات من تاريخ إعلانه بقرار الرفض.

مادة (٧٢)

وإذا حصل من أسقطت عضويته للنقابة على مستندات تثبت براءته جاز له أن يلتمس من مجلس تأديب الدرجة الثانية ومحكمة القضاء الإداري على حسب الأحوال إعادة النظر في القرار الصادر بإسقاط عضويته.

مادة (٧٣)

يجب على الوزارات ووحدات الإدارة المحلية والمصالح والمؤسسات العامة والهيئات العامة والاقتصادية التابعة لها والشركات المساهمة الخاصة تبليغ النقابة عن كل ما توقعه من عقوبات تأديبية على أعضاء النقابة العاملين بها.

مادة (٧٤)

إذا إتهم عضو من أعضاء النقابة بجناية أو جنحة متصلة بمهنته وجب على النيابة العامة إخطار النقابة قبل البدء في التحقيق.

وللنقيب أو من يندبه من أعضاء مجلس النقابة أن يحضر التحقيق ما لم تتقرر سريته. وإذا رأت النيابة أو الوقائع المسندة إلى عضو النقابة ليست من الجسامة بحيث تتوجب المحاكمة الجنائية أو التأديبية جاز للنيابة أن ترسل إلى مجلس النقابة التحقيق الذي أجرته ليتخذ ما يراه في هذا الشأن طبقا لأحكام هذا القانون.

سابعاً : صندوق المعاشات والإعانات:

مادة (٧٥)

ينشأ بالنقابة صندوق للمعاشات والإعانات يقوم بترتيب معاشات وإعانات وقتية أو دورية لأعضاء النقابة ولورثتهم طبقا لأحكام هذا القانون والقواعد التي يقررها النظام الداخلي للنقابة.

مادة (٧٦)

تتكون موارد صندوق الإعانات والمعاشات مما يأتي:

١- رسوم قيد الأعضاء

٢- ثلثا اشتراكات الأعضاء السنوية.

٣- ما تساهم به الدولة من إعانة سنويا في هذا الصندوق

٤- التبرعات والهبات والوصايا التي يقبلها مجلس النقابة لمصلحة الصندوق.

٥- أرباح مطبوعات النقابة ومقابل ما تقوم له من نشاط.

٦- نصف الرسم المحصل على إنتاج الأسمنت.

٧- نصف الرسم المحصل على إنتاج الحديد التسليح المحلي.

٨- حصيلة طوابع الدمغة الهندسية على الأوراق والدفاتر والرسومات والعقود الهندسية

٩- الرسوم على طلبات تقدير الأتعاب.

١٠- إيرادات الاستثمارات التي تجريها النقابة.

١١- جميع الموارد الأخرى المشروعة.

مادة (٧٧)

يدار صندوق المعاشات والإعانات تحت إشراف مجلس النقابة لجنة برئاسة أكبر الوكيلين سنا وعضوية ستة من أعضاء مجلس النقابة ينتخبهم المجلس لمدة سنة على أن يكون منهم الأمين العام وأمين الصندوق لدراستها وتقديم توصياتها بشأنها إلى مجلس النقابة خلال ثلاثين يوما على الأكثر من تاريخ تقديم الطلب.

ولا تكون قرارات لجنة الصندوق نافذة إلا بعد التصديق عليها من مجلس النقابة.

مادة (٧٨)

يكون للعضو الحق في معاش بالشروط وفي الحالات الآتية :

أ- أن يكون قد أدى الاشتراكات المستحقة عليه ما لم يكن قد أعفى منها بقرار من مجلس النقابة.

ب- أن يثبت عجزه صحيا عن مزاولة المهنة بقرار من القومسيون الطبي العام قبل بلوغه سن الستين.

ج- أن يكون قد أحيل إلى المعاش أو بلغ سن الستين بشرط أن يكون قد مضى على تخرجه أكثر من خمسة عشر عاما وآلا تقل مدة قيده عن عشرة أعوام.

د- إذا كانت خدمته قد إنتهت لأسباب أخرى يرى مجلس النقابة معها منح معاش للعضو.

ويحدد النظام الداخلي شروط صرف المعاشات ومقدارها في ضوء موارد الصندوق.

مادة (٧٩)

في حالة وفاة العضو يصرف للمستحقين عنه معاش طبقا للقواعـد والأوضـاع والشروط التي يحددها النظام الداخلي للنقابة.

مادة (٨٠)

لمجلس النقابة أن يقرر إعانة وقتية أو دورية للعضـو أو ورثتـه إذا طـرأت ظروف تقتضي المساعدة وذلك حتى ولو لم تتوافر شروط استحقاق المعاش.

ويجوز لمجلس النقابة منح قروض بدون فائدة لظروف الطارئة لأعضاء النقابة أو لمن يستحق معاشا أو إعانة من الصندوق وذلك في الحدود وطبقا للأوضاع التـي يحددها النظام الداخلي وتحصل هذه القـروض خصـما مـن مرتبـات أو معاشـات المقترضين في الحدود المقررة قانونا ويجب على الجهات التي تصـرف المرتـب أو المعاش طلبها دون أي مقابل ودون حاجة لاتخاذ أية إجراءات قضائية.

مادة (٨١)

يجوز الجمع بين المعاش المقرر من النقابة وأي معاش آخر من أية جهة أخرى طبقا لأي قانون أو نظام معاشات آخر.

مادة (٨٢)

مع عدم الإخلال بأحكام قانون المرافعات المدنية والتجارية لا يجوز التنـازل أو الحجز على المعاشات والمرتبات والإعانات المؤقتة أو الدورية التي تقرر طبقا لأحكام هذا القانون أو حوالتها للغير.

مادة (٨٣)

يكون لمجلس النقابة حق الفصل نهائيا في كل تظلم من قرارات لجنة الصـندوق يقدم من الطالبين أو المستحقين لمعاش أو إعانة أو مرتب بمقتضى أحكام هذا القـانون ولا يجوز أن يشترك في إصدار القرار في التظلم أعضاء لجنة الصندوق.

مادة (٨٤)

يكون لمجلس النقابة أن يعيد النظر في كل وقت في المعاشات والإعانات السابق تقريرها وفقا لما تقتضيه حالة الصندوق أو حالة الشخص المنتفع بالمعاش أو الإعانة وذلك طبقا للقواعد التي يتضمنها النظام الداخلي.

مادة (٨٥)

يجوز لمجلس النقابة حرمان العضو من كل أو بعض ما تقرر له من معاش أو إعانة إذا حكم عليه تأديبيا أو قضائيا لأمور ماسة بالشرف ويجب أن يصدر القرار في هذه الحالة بأغلبية ثلثي أعضاء مجلس النقابة.

مادة (٨٦)

إذا طرأ لأي سبب من الأسباب ما يمس كيان النقابة المالي فلأعضاء النقابة مجتمعين في هيئة جمعية عمومية بعد تصديق وزيري الري والتأمينات الاجتماعية أن يقرروا حل صندوق المعاشات والإعانات المنشأ بمقتضى هذا القانون وتوزيع واستخدام رصيد هذا الصندوق ويراعي في توزيع هذا الرصيد تفضيل أرباب المعاشات بنسبة المعاش المقرر لكل منهم.

ثامنا : الأتعاب:

مادة (٨٧)

يقدر مجلس النقابة أتعاب العضو بناء على طلبه أو طلب العميل وذلك عند عدم الاتفاق عليه كتابة أو إذا كان هناك اتفاق كتابي وحدث اختلاف على تقدير الأتعاب بسبب هندسي.

ولا يجوز رفع الأمر إلى القضاء قبل عرض النزاع في الأتعاب على النقابة.

وإذا لم يصدر أمر التقدير خلال ستين يوما من تاريخ تقديم الطلب جاز الالتجاء إلى القضاء.

ولا تخل الأحكام السابقة بحق عضو النقابة والعميل في اتخاذ الإجراءات التحفظية التي يراها كل طرف ضرورية للمحافظة على حقوقه.

وللمجلس أن يشكل لجنة أو أكثر تتألف كل منها من رئيس وأربعة أعضاء من أعضائه أو من غيرهم للفصل في طلبات التقدير ويكون اجتماعها صحيحا بحضور ثلاثة من أعضائها.

ولا يجوز لمن ينتدبه المجلس خبيرا أن يشترك في إصدار القرار في الموضوع الذي ندب من أجله ويعتبر القرار الصادر في هذا الشأن كأنه صادر من المجلس.

وعلى الطالب أن يؤدي قبل النظر في طلبه مقدار مقابل مصاريف وأتعاب الخبراء التي يقدرها المجلس بحيث لا تزيد على ٥% من قيمة الأتعاب المطلوبة إذا زادت على خمسين جنيها أو ٨% منها إذا نقصت عن ذلك ويلتزم بهذه المصاريف من يصدر القرار بصفة نهاية ضده.

ويجب أن تخطر النقابة المطلوب التقدير ضده بصورة من طلب التقدير وبالجلسة التي تحددها اللجنة بكتاب موصى عليه بعلم الوصول للحضور أمام المجلس أو تقديم ملاحظاته كتابة في المدة التي تحددها اللجنة كما يجب إخطار طالب التقدير بالجلسة المحددة لنظر الطلب قبل موعدها بأسبوع على الأقل.

وإذا كان المبلغ المطلوب تقديره لا يجاوز مائتي جنيه كان حق الفصل فيه لمجلس النقابة الفرعية في حدود الأحكام السابقة على أن تبلغ قراراتها إلى مجلس النقابة خلال أسبوعين من تاريخ صدورها.

وفي جميع الأحوال تتبع قواعد الإثبات المقررة قانونا عند نظر الطلب.

مادة (٨٨)

للعضو والعميل الحق في الطعن في التقدير خلال الخمسة عشر يوما التالية لإعلانه بالأمر الصادر بالتقدير بتكليف خصمه بالحضور أمام المحكمة المختصة.

ويجوز الطعن في الأحكام الصادرة في التظلم بكافة أوجه الطعن العادية وغير العادية فيما عدا المعارضة وتتبع في ذلك القواعد المنصوص عليها في قانون المرافعات المدنية والتجارية.

مادة (٨٩)

توضع الصيغة التنفيذية على قرار مجلس النقابة بتقدير الأتعاب بأمر من رئيس المحكمة المختصة بدون أي رسوم.

ولا يكون أمر التقدير نافذا إلا بعد انتهاء ميعاد الطعن فيه ويعتبر أمر التقدير النهائي سندا تنفيذيا.

مادة (٩٠)

لأتعاب العضو حق امتياز يلي مباشرة حق الخزانة العامة على أموال عميله ويسقط حق العضو في المطالبة بالأتعاب عند عدم الاتفاق عليها كتابة بمضي خمس سنوات ميلادية بتاريخ آخر عمل قام به للعميل.

مادة (٩١)

عند وجود اتفاق على الأتعاب يحق للمهندس حبس الأوراق التي تصلح سندا له في المطالبة، وأن يبقى لديه المستندات والأوراق الأصلية حتى يؤدي العميل مصروفات استخراج صور تلك المحررات ويقوم مجلس النقابة الفرعية بالتصديق على صور المستندات وتعتبر في هذه الحالة في حكم الصور الرسمية.

مادة (٩٢)

يشكل مجلس النقابة لجانا دائمة للإشراف على أوجه الأنشطة المختلفة للنقابة، ويقوم باختيار مقرر لكل من هذه اللجان يكون مسئولا أمام المجلس عن نشاط لجنته. ولا تعتبر قرارات اللجان نافذة إلا بعد اعتمادها من المجلس.

وتشمل اللجان المذكورة ما يأتي:

١- اللجنة العلمية، وتتكون من خلالها لجان عملية تخصصية.

٢- لجنة المهندسين الاستشاريين والمكاتب الهندسية والمؤهلات.

٣- لجنة شئون التعليم الهندسي والمؤهلات.

٤- اللجنة المالية.

٥- لجنة شئون العاملين.

٦- لجنة الرعاية الاجتماعية والصحية.

٧- لجنة العلاقات والشئون العامة.

٨- لجنة المكاتبات.

٩- لجنة ممارسة المهنة.

١٠- لجنة الإسكان والمشروعات.

١١- لجنة المعلومات والنشر.

١٢- اللجنة الدولية للمؤتمرات الهندسية.

١٣- لجنة الجبانة التعاونية لنقابة المهندسين.

ولمجلس النقابة أن يعد هذه اللجان أو أن يضيف إليها لجانا جديدة تبعا لظروف النشاط الجاري.

مادة (٩٣)

لأي عضو من أعضاء مجلس النقابة حق حضور إجتماعات اللجان المعاونـــة، والتقدم بما يراه من إقتراحات، دون أن يكون له صوت معدود في مداولاتها.

مادة (٩٤)

تتحدد الاختصاصات الأساسية للجان الدائمة على الوجه الآتي:

اللجان :

أ- **اللجنة العلمية :**

١- الارتقاء بالمستوى العلمي والمهني للمهندسين.

٢- الإسهام في دراسة خطط التنمية الاقتصادية والمشروعات الصناعية والهندسية.

٣- العمل على تنمية ونشر البحوث والدراسات في مختلف المجالات الهندسية.

٤- تبادل الخبرات والمعلومات مع المنظمات والجمعيات العلمية الهندسية الداخلية والخارجية.

٥- ربط البحوث العلمية والهندسية بمواقع الإنتاج وذلك بدراسة أساليب الإنتاج ووسائل تحسينه وزيادته وتخفيض تكاليفه.

٦- تنظيم المؤتمرات الهندسية على مستوى الجمهورية وعلى المستوى العربي والدولي التي تعقد بالقاهرة بالتعاون مع اتحاد المهندسين العرب والجمعيات العلمية الهندسية المتخصصة.

٧- تنظيم المؤتمرات الهندسية على مستوى الجمهورية وعلى الأخص في البلاد العربية والأفريقية والأسيوية، وتوثيق الروابط بينهما وتبادل المعلومات والخبرات ويشمل ذلك الاشتراك في دراسة الموضوعات والمشروعات ذات الطابع المشترك وكذلك الاشتراك في المؤتمرات الدولية التي ترتبط بهذه الأهداف والتي تعقد بالخارج والعمل على عقدها بالبلاد.

ب- **لجنة المهندسين الاستشاريين :**

١- الإشراف على سجلات المهندسين الاستشاريين، وتسجيلهم طبقا لتخصصاتهم وبشرط ممارسة الهندسة الاستشارية وفقا للقوانين والقرارات المنظمة لها.

٢- الترخيص في تأسيس المكاتب الهندسية الاستشارية بجمهورية مصر العربية، بالتطبيق لأحكام القوانين والقرارات المنظمة لذلك.

٣- الإشراف ومتابعة تطبيق اللوائح في شأن المهندسين الاستشاريين الأجانب والمكاتب الهندسية الأجنبية، والتي تصدرها نقابة المهندسين في شأن تنظيم الهندسة الاستشارية الأجنبية على الأخص الترخيص لها بالعمل داخل جمهورية مصر العربية، من خلال نقابة المهندسين.

٤- متابعة التزام المكاتب الهندسية الاستشارية، والمهندسين الاستشاريين، المصريين والأجانب، لعقود الأعمال الهندسية التي تعدها النقابة والعمل على عدم مخالفة ما ورد بها من نصوص إلا بموافقتها.

ج- لجنة شئون التعليم الهندسي :

١- المساهمة في تخطيط برامج ومناهج التعليم والتدريب الهندسي والفني لتطوير أنظمته ومناهجه ليساير حاجات المجتمع، وخدمة مصالحه، والوفاء بمتطلباته.

٢- المساهمة في البرامج الهندسية، التي تصلح أساسا لمواد الاختبار التي تضعها وزارة التعليم العالي ووزارتي الصناعة والري للامتحانات التي تجري للمتقدمين، لثبوت صلاحيتهم كمهندسين، طبقا للمادة (٣) فقرة (أ) من قانون النقابة رقم ٦٦ لسنة ١٩٧٤، وذلك بعد اعتمادها من مجلس النقابة ومجلس اتحاد نقابة المهندسين والنقابة الفنية.

د- اللجنة المالية:

١- إقتراح مشروع الميزانية السنوية للنقابة.

٢- متابعة أوجه الصرف، وإقتراح تحديد أنشطته.

٣- دراسة الموقف المالي الشهري وتقديمه لمجلس النقابة.

٤- إقتراح النقل من بند إلى آخر بالميزانية، ومراجعة مصروفات النقابات الفرعية وعرضها على المجلس.

٥- إقتراح أفضل الوسائل لتنمية موارد النقابة، والإشراف على تحصيل أموالها.

هـ- **لجنة شئون العاملين :**

النظر في القرارات التي يصدرها الأمين العام بخصوص العاملين بالنقابة ومنح علاواتهم ومكافآتهم، وبدل الانتقال الخاص بهم، وتعيينهم والاستغناء عنهم وغير ذلك من شئونهم.

و- **لجنة الرعاية الاجتماعية والصحية :**

١- تنظيم الخدمات الصحية والطبية للمهندسين.

٢- العمل على تطبيق نظام التأمين الصحي. والعلاج التعاوني ويشمل:

- إنشاء العيادات التي تيسر أعمال الطبيب الممارس لأكبر عدد من المهندسين بالقاهرة والأقاليم.
- إنشاء الصيدليات التي تيسر للمهندسين الحصول على الأدوية بأسعار مناسبة.
- إنشاء المستشفيات لعلاج المهندسين بأسعار التكلفة أو الاتفاق مع بعض المستشفيات الكبيرة لخدمة المهندسين، والمساهمة في علاجهم أثناء مرضهم بالقاهرة والمحافظات.

ز- **لجنة العلاقات للشئون العامة :**

١- إعداد رحلات إلى الخارج، ويكون الغرض منها تمكين المهندسين من زيادة ثقافتهم المهنية.

٢- إعداد رحلات وزيارات لمعالم الجمهورية، ومواقع الإنتاج بالمصانع والمؤسسات الصناعية.

٣- إقامة المصاريف بالشواطئ المختلفة للمهندسين وأسرهم.

٤- الإشراف على إدارة نوادي المهندسين المختلفة لتأدية ا لخدمات الترفيهية للمهندسين.

٥- إقامة الحفلات الترفيهية للمهندسين وأسرهم.

ح- **لجنة المكتبات :**

١- تيسير حصول المهندسين على إحتياجاتهم من المكتب والمجــلات الهندســية وغيرها من مراجع ومواد الثقافة.

٢- الإشراف والإعداد لقاعات مطالعة بقاعات القراءة بنوادي المهندسين المختلفة مستكملة لأسباب الهدوء والراحة ومزودة بأهم المراجع ومواد الثقافة.

ط- **لجنة ممارسة المهنة :**

إعداد اللوائح التنفيذية اللازمة لتنظيم مزاولة المهنة.

إعداد لائحة تقدير الأتعاب للشعب المختلفة، والتنسيق بينهما.

متابعة تنفيذ القانون واللوائح الخاصة بمزاولة المهنة.

ي- **لجنة الإسكان والمشروعات :**

١- العمل على تيسير الإسكان وبناء عمــارات ســكنية للمهندســين بالقــاهرة والمحافظات من الأموال الخاصة لنقابة.

٢- وضع شروط الانتفاع سواء بالتملك أو بالإيجار.

٣- الحصول على أراضي فضاء بقصد توزيعها على الأعضاء أو بنائها لسكنهم.

٤- إنشاء نوادي للمهندسين.

ك- **اللجنة الدائمة للمؤتمرات الهندسية :**

وتشكل على النحو التالي:

- السيد المهندس نقيب المهندسين.
- السيد المهندس وكيل النقابة
- السيد المهندس الأمين العام.
- عضوان يختارهم مجلس النقابة لمدة عامين.
- رؤساء شعب الهندسة الميكانيكيــة، والمدنيــة والكهربائيــة، والمعماريــة، والكيميائية والنووية، وصناعة الغزل والنسيج، والتعدين والبترول والفلزات.

- ممثل عن كل من الجمعيات الآتية
- جمعية المهندسين المصرية.
- جمعية المهندسين الإسكندرية.
- جمعية المهندسين المعماريين.
- جمعية المهندسين للتعدين والبترول.
- جمعية المهندسين للري.
- جمعية المهندسين المدنيين.
- جمعية المهندسين الميكانيكيين.
- جمعية المهندسين للكهرباء والإلكترونيات.
- جمعية الهندسة الإدارية.
- جمعية الهندسة الكيميائية.

وتحديد إختصاصاتها على النحو التالي:

١- تنسيق تمثيل المنظمات الهندسية في المحافل والإجتماعات والمؤتمرات الهندسية الدولية والمحلية.

٢- جمع المعلومات عن النشاط الهندسي الدولي ونشره بين المنظمات المحلية.

٣- التعاون مع المنظمات الدولية الهندسية الخارجية والداخلية.

٤- التبادل الثقافي والعلمي مع المنظمات الهندسية ا لخارجية والداخلية.

٥- تنظيم تبادل الزيارات العلمية بين جمهورية مصر العربية والبلاد الخارجية.

٦- تنظيم عقد المؤتمرات الهندسية على مستوى الجمهورية وعلى المستوى العربي والدولي.

ل- لجنة الجبانة التعاونية لنقابة المهندسين :

وتشكل على النحو التالي : السيد وكيل النقابة (رئيس) ثلاثة أعضاء من مجلس النقابة، وثلاثة أعضاء من مجلس المشتركين بالجبانة وتحدد اختصاصات هذه اللجنة على النحو التالي :

١- تيسير بناء المقابر المجمعة للمهندسين وأسرهم بعواصم المحافظات.

٢- الإشراف على إدارة الجبانة وصيانتها.

٣- تأدية الخدمات للمهندسين وأسراهم في حالة الوفاة / وتيسير عملية الدفن بجبانة النقابة.

٤- مواساة المهندسين وأسراهم وتقديم واجب العزاء.

٥- إعداد اللائحة الداخلية لتنظيم الجبانة وإنشاء سجل خاص بها، والإشراف على ميزانيتها.

مادة (٩٥)

لمجلس النقابة الاستفادة من نظام التفرغ وذلك بالاستعانة بتفرغ ثلاثة على الأكثر من بين أعضاء النقابة المشتغلين بالجهاز الإداري للدولة أو القطاع العام أو الهيئات العامة أو الوحدات الاقتصادية التابعة لها، من لا يتجاوز مرتبهم السنوي ١٢٠٠ جنيه (ألف ومائتي جنيه) وتتحمل مرتباتهم جهة العمل التابعين لها.

ويكون التفرغ لمدة عام قابل للتجديد ولفترة أقصاها ثلاث سنوات ويحدد مجلس النقابة الواجبات والسلطات والمسئوليات والمعاملة المالية لهؤلاء الأعضاء.

مادة (٩٦)

يتولى مجلس النقابة العامة بحث التقارير الشهرية وكذا محاضر جلسات النقابة الفرعية وله أن يعترض على ما ورد بها من قرارات خلال ثلاثين يوما من تاريخ إخطار النقابة العامة.

مادة (٩٧)

ينفذ مجلس النقابة قرارات الجمعية العمومية، ولا يحق لـــه وقــف أو تعطيــل تنفيذها أو تعديلها إلا بعد الحصول على موافقة الجمعية العمومية مقدما على ذلك.

مادة (٩٨)

يعتمد المجلس قرارات مجالس الشعب، ويقوم بإبلاغها إلى الجهـــات المختلفـــة ويراقب تنفيذها.

مادة (٩٩)

يصدر مجلس النقابة مجلة للمهندسين، ويشكل لها مجلـــس إدارة برئاســـة أحـــد أعضائه وهيئة التحرير، وتكون مهمتها الأساسية تسجيل النشـــاط النقـــابي والأنشـــطة العلمية المختلفة ونشر الثقافة العلمية والهندسية بين أعضاء النقابة والتعبير عـــن آراء المهندسين واتجاهاتهم الفكرية.

مادة (١٠٠)

تعلن قرارات مجلس النقابة في مقر النقابة بالقاهرة، وترسل للنقابـــات الفرعيـــة بالأقاليم وفي مجلة المهندسين، وكذلك الجرائد اليومية إذا قرر المجلس ذلك، وعلى أنه بالنسبة للقرارات المتعلقة بمسائل شخصية. فإنها تعلن لأصحاب الشأن فقـــط، بكتـــاب موصى عليها.

شعب النقابة:

مادة (١٠١)

تنشأ بالنقابة الشعب الآتية:

١- شعبة الهندسة المدنية.

٢- شعبة الهندسة المعمارية.

٣- شعبة الهندسة الميكانيكية.

٤- شعبة الهندسة الكهربائية.

٥- شعبة الهندسة الكيميائية النووية.

٦- شعبة هندسة صناعة الغزل والمنسوجات.

٧- شعبة هندسة التعدين والبترول والفلزات.

ويجوز للجمعية العمومية للنقابة بناء على اقتراح مجلسها إدماج شعبة في أخرى، أو إنشاء شعب جديدة.

تاسعا : صندوق المعاشات والإعانات:

مادة (١٥٢)

يدار صندوق المعاشات والإعانات تحت إشراف مجلس النقابة لجنة برئاسة أكبر الوكيلين سنا وعضوية ستة من أعضاء مجلس النقابة ينتخبهم المجلس لمدة سنة على أن يكون منهم الأمين العام وأمين الصندوق لدراستها وتقديم توصياتها بشأنها إلى مجلس النقابة خلال ثلاثين يوما على الأكثر من تاريخ تقديم الطلب.

ولا تكون قرارات لجنة الصندوق نافذة إلا بعد التصديق عليها من مجلس النقابة.

مادة (١٥٣)

تجتمع لجنة الصندوق مرة على الأقل إلى الاجتماع قبل الموعد المحدد بثمان وأربعين ساعة على الأقل، وتصدر قراراتها بأغلبية الأعضاء الحاضرين فإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي منه الرئيس.

مادة (١٥٤)

يوجه رئيس اللجنة الدعوة إلى الاجتماع قبل الموعد المحدد بثمان وأربعين ساعة على الأقل ويجب أن تتضمن الدعوة جدول الأعمال المعروض في الاجتماع.

مادة (١٥٥)

لا يكون اجتماع اللجنة صحيحا إلا إذا حضره أربعة من أعضائها على الأقل، وتصدر قراراتها بأغلبية الأعضاء الحاضرين فإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي منه الرئيس.

مادة (١٥٦)

يكون للعضو الحق في معاش بشرط أن يكون قد أدى رسم الحالات الاشتراك المستحق عليه ما لم يكن قد أعفى منه بقرار من مجلس النقابة وذلك في الحالات الآتية:

أ- أن يثبت عجزه صحيا عن مزاولة المهنة بقرار من القومسيون الطبي العام قبل بلوغه سن الستين.

ب- أن يكون قد أحيل إلى المعاش أو بلغ سن الستين بشرط أن يكون قد مضى على تخرجه مدة لا تقل عن خمسة عشر عاما وآلا تقل مدة قيده عن عشرة سنوات.

ج- ج) إذا كانت مدة خدمته قد انتهت لأسباب أخرى يرى مجلس النقابة معها منح معاش للعضو.

مادة (١٥٦) (مكرر)

في حالة قيام العضو بسداد الاشتراكات المتأخرة عليه تضاف فوائد على المبلغ المتأخر في سدادها بواقع :

٦% على اشتراكات سنة واحدة.

٧% على اشتراكات أكثر من سنة واحدة.

مادة (١٥٦) (مكرر) ٩٠ (أ) (٣)

في حالة سقوط العضوية لأي سبب من الأسباب يحرم العضو من المعاش ويعاد صرفه بعد زوال أسباب سقوط العضوية، مع مراعاة عدم جواز الصرف نهائيا عن المدة التي أوقف فيها الصرف.

يجوز بقرار من مجلس النقابة بناء على اقتراح من لجنة صندوق المعاشات منح معاش استثنائي أو زيادات في المعاشات أو منح مكافآت استثنائية للمهندسين المحالين للمعاش ويزاولون المهنة أو ممن بلغوا سن الستين أو لعائلات من يتوفى منهم وذلك لمن أدى منهم خدمات نقابية جليلة معترف بها أو أدى خدمات هندسية عامة عادت على المجتمع بالنفع الكبير.

مادة (١٥٧)

أ- **يمنح العضو معاشا شهريا عند إحالته إلى المعاش قبل بلوغه سن الستين وفقاً للشروط والأحكام الآتية :**

١- آلا يكون مزاولا لأي عمل يدر عليه دخلا.

٢- آلا تكون إحالته إلى المعاش بناء على طلبه.

٣- أن يقدم إقرار عند طلب المعاش بعدم مزاولته المهنة، إخطار النقابة في حالة مزاولته المهنة لوقف المعاش.

٤- يصرف المعاش شهريا اعتبارا من أول الشهر التالي لتقديم الطلب متى كان مستوفيا للشروط المنصوص عليها بالمادة ١٥٦ من هذا النظام.

٥- يصرف المعاش شهريا للعضو شخصيا ولا يجوز صرفه بالتوكيلات إلا في الأحوال التي تقتضي ذلك والتي تقرها لجنة المعاشات وتصدق عليها هيئة المكتب.

وفي جميع الأحوال يسمح بتحويل المعاشات إلى حسابات المستحقين بالبنوك.

ب- يمنح العضو الذي يبلغ سن الستين معاشا شهريا مقداره ١٢٥٠ جنيها يصرف له إعتبارا من أول الشهر التالي لتقديمه الطلب متى كان مستوفيا للشروط المنصوص عليها في المادة ١٥٦ من هذا النظام وذلك دون النظر إلى دخله أو معاشه من أية جهة أخرى.

مادة (١٥٨)

تصرف فوراً لأسرة العضو المتوفى مصاريف جنازة مقدارها ألف وخمسمائة جنيها بغض النظر عن موقف العضو من سداد الاشتراكات.

ويسقط حق الأسرة في صرف مصاريف الجنازة إذا انقضت على وفاته ستة أشهر ولم تتقدم بطلب الصرف.

مادة (١٥٩)

في حالة وفاة العضو يصرف للمستحقين عنه معاش ويقصد بالمستحقين أرامل العضو المتوفى، وأولاده ووالده، والأخت أو أختين على الأكثر.

ويشترط لاستحقاق الوالدين أن يكون العضو المتوفى هو العائل الوحيد لهما ويشترط لاستحقاق الأخت وفاة الوالدين وأن يكون العضو المتوفى هو العائل الوحيد لها.

مادة (١٦٠)

لمجلس النقابة أن يقرر صرف إعانة وقتية أو دورية لعضو أو ورثته إذا طرأت ظروف تقتضي المساهمة وذلك حتى ولو لم تتوافر شروط استحقاق المعاش، وذلك بعد العرض على لجنة صندوق المعاشات والإعانات، بمقتضى مستندات مؤيدة هذه الظروف الطارئة، ويكون سلطة اللجنة تقديرية في القبول أو الرفض.

مادة (١٦١)

يقدم طلب المعاش أو الإعانة من العضو أو المستحقين عنه خلال ستة أشهر على الأكثر إلى لجنة الصندوق على الاستمارة المعدة وإذا كان الطلب مقدما من المستحقين عن صاحب الحق في المعاش، فيجب أن يكون مصحوبا بالمستندات الآتية:

أ- شهادات ميلاد الأولاد الذكور.

ب- شهادة معتمدة من اثنين مهندسين من أعضاء النقابة العاملين بالحكومة أو القطاع العام تفيد أن زوجة العضو المتوفى وبناته لم يتزوجن بعد وفاة مورثهم ويتكرر تقديم هذه الشهادات كل سنة، وتفصل لجنة الصندوق في الطلب خلال ثلاثين يوما على الأكثر من تاريخ تقديمه مستوفيا.

مادة (١٦٢)

(١) يمنح العضو معاشا شهريا مقداره مائة وخمسون جنيها في حالة العجز الصحي الكامل عن مزاولة المهنة قبل بلوغ سن الستين، ويثبت العجز الصحي بقرار من الجهة الطبية المختصة التي يحددها مجلس النقابة.

ويصرف المعاش اعتبارا من أول الشهر التالي لتقديم الطلب متى كان مستوفيا للشروط المنصوص عليها في المادة ١٥٦ من هذا النظام.

مادة (١٦٣)

(٢) يصرف معاش المستحقين عن العضو المتوفى كما هو وارد بالجدول المرفق وطبقا للقواعد الملحقة به.

مادة (١٦٤)

(٣) يسقط حق الأرملة والبنت والأخت في المعاش بالزواج، على أنه إذا طلقت إحداهن للمرة الأولى خلال خمس سنوات من تاريخ زواجها فيعاد صرف المعاش المستحق لها بناء على طلبها اعتبارا من أول الشهر التالي لتقديم الطلب كما يسقط حق

البنت والأخت في المعاش بالاشتغال بأي عمل مقابل أجر وتصرف إعانة مقدارها ٦٠٠ جنيه عند زواج كل بنت مستحقة للمعاش ومرة واحدة.

ويسقط حق الابن في المعاش ببلوغه ٢١ سنة ما لم يثبت أنه لا يزال طالبا منتظما في دراسته في إحدى الجامعات أو المعاهد العليا أو المعاهد الفنية أو مراكز التدريب بعد الثانوية العامة فحينئذ يستمر صرف المعاش المستحق له حين تخرجه أو فصله أو بلوغه سن الثامنة والعشرين، كما يجوز صرف معاش للابن المنتسب بإحدى الجامعات أو المعاهد المشار إليها، إذا ما قدم ما يثبت عدم التحاقه بأي عمل يتكسب منه.

ويجوز صرف معاش لأرملة العضو التي يتزوجها بعد سن الستين ويطبق ذلك على أبناء العضو الذين يولدون بعد سن الستين وذلك عند دراسة الحالة الاجتماعية للأسرة.

وفي حالة تأخر العضو في سداد الاشتراكات مدة أكثر من سنتين بخلاف السنة التي حدثت فيها الوفاة فلا يصرف للأسرة معاش.

ويحسب المعاش المستحق للأسرة اعتبارا من أول الشهر التالي لتقديم الطلب وتسجيله في دفتر الوارد ولا يصرف متجمد المعاش لأكثر من سنة.

مادة (١٦٥)

يصرف للعضو المقيد بالنقابة بإعانة مرضية بالشروط الآتية :

١- يستحق العضو إعانة مرضية في حالة مرضه شخصيا.

أ- مادة (١٦٢) معدلة بالقرار الوزاري رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٦.

ب- مادة (١٦٣) معدلة بالقرار الوزاري رقم ١٣٦٧٢ لسنة ١٩٧٦.

ج- مادة (١٦٤) معدلة بالقرار الوزاري رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٦.

٢- لا تصرف الإعانة إلا إذا ثبت أن العضو كان مسددا لاشتراكات النقابة قبل بدء العلاج المقدم عنه طلب الإعانة وأن جهة عمله لم تتحمل مصاريف العلاج وفي حالة قيام جهة العمل أو التأمين الصحي بصرف جزء من هذه المصاريف يخصم من مصاريف العلاج الإجمالية.

٣- لا يجوز تكرار صرف الإعانة إلا بعد انقضاء سنتين إلا في حالات الضرورة القصوى ويكون صرفها في هذه الحالة بناء على قرار من مجلس النقابة.

٤- في حالة إحتياج العضو لإعانة مرضية من النقابة أثناء مرضه يمكن تقديم المستندات الدالة على ذلك ويصرف له دفعات من الإعانة على أن يصرف له باقي الإعانة بعد استكمال علاجه مع المستندات الدالة على ذلك.

٥- يحدد طبيب النقابة نوع العملية (صغيرة أو متوسطة أو كبيرة).

٦- يعتمد طبيب النقابة المستندات المقدمة من العضو ويقرر مطابقة الأدوية للعلاج وقيمته على أن يكون الرأي النهائي لتقدير الإعانة للجنة المعاشات والإعانات ومجلس النقابة.

٧- تقدر إعانة النقابة بالفئات الآتية بحد أقصى قدره خمسمائة جنيه عن جميع أنواعها سنويا.

أ- تتحمل النقابة مبلغ خمسة جنيهات عن كل يوم يقضى بالمستشفى.

ب- أدوية وخلافه الكشوف الطبية والكشف المعملي والأشعة والأدوية وتقدر الإعانة بنسبة ٥٠ في المائة من قيمتها.

ج- العملية الجراحية.

٨- عملية جراحية صغيرة خمسين جنيهاً.

٩- عملية جراحية متوسطة خمسة وسبعون جنيهاً.

١٠- عملية جراحية كبيرة مائة جنيه.

وتصرف الإعانة بحد أقصى قدره ٣٠٠ جنيه.

مادة (١٦٦)

مجلس النقابة منح قروض بدون فائدة للظروف الطارئة لأعضاء النقابة أو لمن يستحق معاشا أو إعانة من الصندوق في حدود بنود الميزانية المعتمدة لهذا الغرض وطبقا للقواعد التي يحددها، بما لا يجاوز مرتب أو معاش شهرين تسدد على سنتين ولا يتكرر منح قروض للعضو إلا بعد ثلاث سنوات من نهاية آخر قسط من القرض، وتحصل هذه القروض خصما من مرتبات أو معاشات المقترضين آخر في الحدود المقررة قانونا.

وتقدم طلبات القروض إلى لجنة المعاشات والإعانات التي تقوم بفحص الطلب في ضوء المستندات الخاصة بحالة العضو، وترفع توصياتها لمجلس النقابة.

مادة (١٦٧)

يجوز منح سلفة لمن يرغب من المهندسين أثناء مدة تجنيدهم، على أن يسدد بعد انتهاء التجنيد على أقساط شهرية لمدة ثلاث سنوات.

مادة (١٦٨)

تودع أموال الصندوق في حساب خاص في أحد المصارف التي يعينها مجلس النقابة ولا يجوز الصرف من أموال الصندوق إلا بناء على قرار من لجنة الصندوق.

مادة (١٦٩)

يكون الصرف من أموال الصندوق وفقا لبنود الميزانية المعتمدة من الجمعية العمومية للنقابة.

مادة (١٧٠)

على لجنة الصندوق إعداد مشروع الحساب الختامي للصندوق في السنة المنتهية والميزانية المقترحة للسنة الجديدة وعرضها على مجلس النقابة قبل اليوم الخامس عشر من شهر فبراير من كل سنة لاعتمادها وعرضها على الجمعية العمومية للنقابة في اجتماعها العادي، ويجب آلا تجاوز المصروفات في الميزانية ٧٥% من الإيرادات السنوية لأموال الصندوق ويخصص الباقي كاحتياطي لسد العجز الطارئ في الميزانية.

مادة (١٧١)

إذا تقدم عضو النقابة بتعهد معتمد من جهة عمله لسداد جميع الاشتراكات المتأخرة عليه منذ التحاقه بالنقابة وفي مدة أقصاها سنتان وقامت جهة عمله بخصم الأقساط المتفق عليها ووردت للنقابة بانتظام ثم توفى العضو قبل إتمام تسديد ما عليه من متأخرات، فتصرف الأسرة مصاريف الجنازة والمعاش باعتبار العضو قد قام بالتزامه قبل النقابة ويخص من مصاريف الجنازة والمعاش جميع الأقساط المتبقية عليه حتى عام وفاته.

مادة (١٧٢)

يصرف إلى المستحقين عن العضو المتوفى معاش شهري ويوزع هذا المعاش بالنسب ويحسب القواعد الواردة بالجدول المشار إليه في المادة ١٦٣ من هذا النظام.

مادة (١٧٣)

يصرف للمهندس المجند لمدة عام وكإعانة لا ترد مبلغ ثلاثون جنيها شهرياً.



الباب السادس
النواحي الإدارية

علم الإدارة: المفهوم والأهمية

الإدارة اليوم علم متطور، أتى بمبتكرات كثيرة لتسهيل التحركات الداخلية ضمن المؤسسة أو المنظمة (سواء كانت حكومية أو أهلية) للوصول الى أقصى إستغلال للطاقات بأرخص وأبسط التشكيلات، وإقامة العلاقات الخارجية بالجمهور والإدارات الأخرى على أساس من حيازة ثقة المقابل وتحصيل تعاونه، وبالإمكان الاستفادة بتوسع من أساليب الإدارة الحديثة وعلى الأخص أساليب إدارة الأجهزة المتخصصة.

الإدارة : هي عملية إنسانية إجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل إستخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة

الإداري : هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملاً العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات.

وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في اطار موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة.

ويمكننا أن نلخص مجموعة تعريفات للإدارة، فيما يسمى (بأبعاد العملية الإدارية) التي تمثل كل منها مجموعة من أنماط السلوك المطلوبة في الإدارة.

١- العمليات الإدارية : وهي أنماط من السلوك يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، ويشمل ذلك

عمليات : التخطيط، التنظيم، والتوجيه والإشراف، والرقابة والتنفيذ، وتقويم الأداء، وغالباً مايطلق على هذه العمليات اسم " عموميات الإدارة ".

٢- الوظائف الإدارية : وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المؤسسات المختلفة حسب نوعيتها وحجمها وتشمل في المؤسسات الصناعية بشكل خاص : الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والمشتريات، وشؤون الأفراد، وفي هذه الوظائف أو بعضها قد تمارس في المنظمات الخدمية الحكومية في صورة تقديم خدمات وعلاقات عامة، وتوفير الموارد المالية، وكثيراً ما تسمى أنماط السلوك هذه ب " خصوصيات الإدارة".

٣- تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات : وينظر هذا البعد الى العملية الإدارية على أنها سلسلة من مواقف إتخاذ القرارات التي يتبع فيها الإداري الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات وهي عموماً : تحليل المشكلة، وتحديد بدائل الحل، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب من جهة نظر متخذ القرار، ومتابعة تنفيذ البديل، وتقويم نتائج التنفيذ، ومراجعة النتائج، وهكذا يتكرر مرة أخرى متابعة التنفيذ أو اللجوء إلى بديل جديد.

الخلاصة:

إن العملية الإدارية هي نسيج متكامل ومتشابك من أنماط السلوك في الأبعاد الثلاثية : فالإداري مثلاً يتخذ قراراً، بشأن تنظيم، شؤون العاملين، فهو إذن لا يمارس هذه الأنماط من السلوك مستقلة عن بعضها بل هو يمارسها جمعياً في نفس الوقت لأنها في أساسها غير منفصلة

العمليات الإدارية الخمسة:

ما هي الإدارة؟ من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيميـــة مـــن خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجـــاز الأهداف من خلال القيام بالعمليات الإدارية الخمسة الأساســية (التخطــيط، التنظــيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). سنقوم الآن بشرح كل عملية من هذه العمليات الخمســة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتــك أو مهنتك.

العمليات الخمسة:

التخطيط:

هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المســتقبل وتحديــد أفضــل الســبل لإنجــاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم:

بإختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكــان المناســب فـــي المنظمة. يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف:

يهتم بتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة.

التوجيه:

يهتم بإرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابة:

الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانــت حققــت أهدافها أم لا.

وسنحاول التعرف علي الوظائف الخمس بشيء من التفصيل

التخطيط:

مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي: ماذا نريد أن نفعل؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمــور التــي ســيقوم بهــا الأفــراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطــيط يحقــق هذه النتائج من خلال: تحديد الموارد المطلوبة. تحديد عدد ونوع المــوظفين (فنيــين، مشرفين، مدراء) المطلوبين. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي). تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى : وضع الأهداف :تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية : تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيــق الأهداف.

الخطوة الثالثة : تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة : تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيــوب لكــل إحتمــال من إحتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: إختيار الحل الأمثل: إختيار الإحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير. الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

التنظيم:

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. وهو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

وهنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

أ - تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ب - تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

ج - تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

د - تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

والمحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟:

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى : إحترام الخطط والأهداف.

الخطوة الثانية : تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.

الخطوة الثالثة : تصنيف الأنشطة.

الخطوة الرابعة : تفويض العمل والسلطات.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات.

التوظيف:

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن توضيح التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الإختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

التوجيه:

بمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس بإتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيـــادة، أو الإرشـــاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفى الأكثر أهمية فـــي المســـتوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكـــون مشـــرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا.

الرقابة:

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفـــاءتهم وفاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعـــة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التـــي ســـوف تســـتخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديـــد مـــا إذا كـــان النـــاس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح فـــي طـــريقهم نحـــو الأهـــداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

١- إعداد معايير الأداء.
٢- متابعة الأداء الفعليّ.
٣- قياس الأداء.
٤- تصحيح الانحرافات عن المعايير

١- إعداد معايير الأداء :

المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّـــلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

٢- متابعة الأداء الفعليّ :هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ .

٣- قياس الأداء :في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لإتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب إتخاذ الإجراء اللازم.

٤- تصحيح الانحرافات عن المعايير :تحديد الإجراء الصحيح الواجب إتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الإنحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الإنحراف. ضع في الإعتبار تلك المعايير قد تكون رخوة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة إستخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب إتخاذها.

إدارة الوقت:

الوقت هو أحد الموارد المتاحة للمسؤول لتحقيق أهداف العمل. وتقاس فعالية هذا الوقت بمدى كفاءة المسؤول في الإستفادة منه لتحقيق هذه الأهداف مقارنة بالتكلفة التي تتكبدها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات وأجور ومزايا نقدية وعينية.

مضيعات الوقت:

١- زوار بدون مواعيد محددة!!

٢- مكالمات هاتفية طويلة مع أشخاص لا يقدرون

٣- إجتماعات غير منظمة وبلا جدول أعمال محدد!

٤- إنتظار (الطبيب السائق، موعد زوجتك ٠٠)!

٥- حصول طوارئ ومشكلات ليست بالحسبان.

٦- فقدان الرغبة في العمل، وهجوم الملل.

٧- تكدس الأوراق والمكاتبات والمكالمات.

بعض المقترحات العلمية التي يمكنها أن تساعدك على حسن إدارتك للوقت :

- ضع، صباح، كل يوم، قائمة بالأعمال التي يجب القيام بها خلال اليوم، وذلك من واقع خطة العمل الاسبوعية، ومن المواعيد والاجتماعات المتفق عليها سابقاً.
- حدد أولويات إنجاز الاعمال مبتدءاً بالأهم فالمهم ثم الأقل أهمية، واعمل على الإلتزام ما أمكن.
- لا تعطي الأولويات لإنجاز الأمور الأكثر متعة وسهولة على حساب تأجيل إنجاز الأمور الهامة.
- حدد الأعمال التي يمكنك تفويض مسؤولية القيام بها للمساعدين، وأحرص على تحديد مواعيد إنجازها، وكذلك متابعة إنجازها في الوقت المناسب.
- خصص وقتاً لإنجاز الأمور التي تتطلب التركيز الشديد، وإحرص على عدم مقاطعتك خلالها، ويمكنك أن تحتجب خلالها هذا الوقت في مكتب آخر حرصاً على عدم المقاطعة.
- احصر الأمور الروتينية أو غير هامة التي يمكن إنجازها حسب توفر الوقت. مثلا اغتنم فرصة تأخر أحد الضيوف عن الحضور إلى مكتبك في الموعد المحدد، أو فرصة تأخير أو إلغاء موعد انعقاد أحد الإجتماعات لإنجاز هذه المهام.
- لا تؤجل إتخاذ القرارات الروتينية التي لا تحتاج لوقت طويل لدراستها لأن العودة للتفكير فيها لاحقاً سيستغرق وقتاً أطول.
- ضع قائمة بالمكالمات الهاتفية التي تود إجراءها، وخصص وقتاً محدداً كل يوم لإجراء المكالمات تباعاً.
- جامل الآخرين ولكن لا تسمح لهم بالاسترسال في الأحاديث الشخصية خلال المكالمات الهاتفية أو الاجتماعات الثنائية، وضح للشخص الآخر بلباقة أنك ترحب بمقابلته أثناء فترة الغداء أو فترة الراحة لمناقشة الموضوع.

- أطلع مساعدك أو سكرتيرك بإستمرار على أولويات عملك خلال اليوم بحيث يساعدك على تنظيم وقتك وتحسين إدارته.
- حدد أهدافك، وراجعها بصفة مستمرة:

تأكد من أنك تضع لنفسك أهدافا واضحة تتناسب مع قدراتك وإمكاناتك، علي أن تتسم بالطموح وتنمي روح الحماس، حيث أن الأهداف التي تزيد كثيراً عن قدراتك تؤدي إلى إحباطات عند عدم القدرة علي تحقيقها، كما الأهداف التي تقل عن قدراتك تؤدي إلى التكاسل والخمول.

يجب مراجعة هذه الأهداف بصورة مستمرة، حيث أن طبيعة المتغيرات من حولنا تؤدي إلى تغير في أهدافنا، كذلك فإن قدراتنا وإمكاناتنا تتغير من وقت لآخر مما يحتم تغيير أهدافنا بما يلائم ذلك التغير.

خطط عملك، ثم اعمل خططك لكي تستخدم وقتك الإستخدام الأمثل يجب أن يكون لك تصور مسبق للمدى القريب والمتوسط والبعيد في ضوء الأهداف التي سبق تحديدها، وهذا يتحقق عمليا بالتخطيط علي ثلاث مستويات:

- خطط ليومك. في اليوم السابق قبل أن تغادر مكتبك يجب أن تكون قد أعددت كشفا بالمهام التي تنوي عملها غدا. أن ذلك يوفر الكثير من الوقت في اليوم التالي.
- خطط لأسبوع. ويتم تنفيذ ذلك في آخر أيام عطلة نهاية الأسبوع بوضع تصور لما يجب إتمامه في الأسبوع التالي.
- خطط للعام. يجب أن يكون لديك علي الأقل تصور عام لمشروعاتك خلال العام المقبل.

إن الخطة ببساطة عبارة عن لائحة بالمهام التي ترغب في إتمامها خلال الفترة الزمنية المحددة، مع ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها.

تجميع المهام المتشابهة لا تذهب إلى المغسلة لتنظيف قميص واحد. لماذا لا تنتظر حتى يتجمع لديك ثلاث أو أربع قطع معا. إذا كان عليك الذهاب اليوم إلى البنك لإنهاء ملف عميل وهناك ملف آخر لعميل يحتاج يوما لإنجازه، فلماذا لا تنتظر يوما وتذهب بالملفين معاً. لا تذهب إلى الإسكندرية لحضور ورشة العمل فقط، ولكن إحرص علي اصطحاب الجهاز المعطل لديك الذي يمكنك إصلاحه هناك، ومقابلة الصديق الذي يقطن بالإسكندرية ولم تره لمدة طويلة، وهكذا. يجب أن تكون خلاقا في إبتداع فوائد متعددة لنفس المهمة.

- **أعرف نفسك:**

يتميز الإنسان بدورات من النشاط العقلي والوجداني والجسماني، يتغير خلالها هذا النشاط صعوداً وهبوطاً، وتختلف هذه الطبيعة من شخص لآخر، وعليك أن تتعرف علي طبيعتك الخاصة، وأن تحسن توزيع الأعمال والمهام زمنيا بما يتلاءم مع طبيعتك الخاصة، فتحدد للأعمال التي تتطلب نشاطا ذهنيا الزمن الذي يكون ذهنك في أفضل حالاته، وللأعمال التي تتطلب نشاطا بدنيا الزمن الذي تكون فيه قدراتك البدنية في أفضل حالاتها، وهكذا يمكنك إستخدام وقتك بأقصى كفاءة ممكنة.

- **كافئ نفسك:**

عليك أن تشعر دائما بالرضا عن نفسك نتيجة إلتزامك بخطتك وتحقيقك للمهام التي سبق تخطيطها. إن المكافأة المقصودة هي مكافآت لكي تشعرك بهذا الرضا عن الذات، مثل: سأقوم بتناول فنجان القهوة فور إنتهائي من تنفيذ هذه المهمة، أو سوف أذهب إلى السينما عند الإنتهاء من هذه الدراسة، وهكذا.

- **إحتفظ دائما بقائمة المهام To-do List:**

إن احتفاظك بقائمة مكتوبة للمهام التي يتحتم عليك القيام بها يساعدك علي تصور العلاقات الإرتباطية التي تربط هذه المهام ببعضه، وتحديد الأولويات لما يجب عليك تنفيذه، كما يساعدك علي وضع حدود زمنية لإنجاز كل مهمة.

- **لا تكن مثاليا:**

تشير العديد من الدراسات أننا نقضي ٢٠% فقط من الوقت في تنفيذ ٨٠% من المهمة التي نقوم بها، في حين نقضي ٨٠% فقط من الوقت في تنفيذ الجــزء البــاقي وهو ٨٠% من المهمة وهو المتعلق في الأغلب بالجوانب الشكلية ومحاولة الوصــول إلى الكمال.

إن الوصول للكمال في أي مهمة نقوم بها غاية جميلة قد نحلم جميعا بالوصــول إليها، ولكنها قد تكلفنا الكثير من الوقت والمال، إلا أننا أحيانا في سبيل الوصول إلــي الكمال أو الاقتراب منه نضيع الكثير من الوقت الذي يمكن استغلاله في تنفيــذ مهــام أخري، وأيضا نتجاوز المستوي المطلوب من الجودة إلى مستوي أعلي غير مطلوب.

- **إرتدى ساعة:**

عند بدء مهمة محددة يجب أن تنظر إلى ساعتك لمعرفة زمن البدء، كما يجــب أن تتوقع لها وقتا ملائما للإنتهاء. وحتى إذا لم تنته منها في الوقــت الــذي ســبق أن حددته تماما، فإن إتباع هذه الطريقة سيقلل الوقت الفاقد إلى أدني حد ممكن.

- **التاريخ:**

حدد لنفسك تاريخا أو زمنا للإنتهاء من أي مهمة، سواء تتلقاهــا أو تلقــي بهــا للآخرين. إن المهمة غير المحددة بزمن قد تستمر إلى ما لا نهاية بدون إنجــاز، كمــا أنها لا تساعدني في تحديد أولويات العمل. عند تلقيك لأي مهمة يجب أن تعرف الزمن الواجب الانتهاء فيه، وإذا لم تتمكن من معرفته ممن ألقي إليــك بالمهمــة، فعليــك أن تفترضه وتحدده بنفسك.

- **أكمل مهامك للنهاية:**

لا تحتفظ بالعديد من المهام المتوقفة علي مراجعة أو توقيع. وجب عليك التعــود علي إكمال ما بدأته مع عدم ترك متعلقات بسيطة لكل موضوع، وتركه مفتوحا ممــا يزيد همومك ويفسد عليك حياتك. عليك بقطع دابر الموضوع وإزاحته عن طريقك لكي تتفرغ لأداء عمل غيره. وإعلم أن ما تتركه معلقا رغم تبقــي ســاعة لإتمامــه الآن، سيستغرق منك ثلاث ساعات إذا عاودت العمل فيه غداً.

- **تعلم كيف تقول لا:**

يقوم الكثير منا بأداء العديد من المهام متطوعا، وليس المطلوب التوقـف عـن مساعدة الآخرين، لأننا أيضا سنحتاج إلى المعاونة منهم، لكن المطلوب هو شيء مـن التروي عند قبول أداء مهمة تطوعية، والتفكير في الخطوات التنفيذية المطلوبة منـي لأداء هذه المهمة التطوعية: هل لدي الوقت الكافي لأداء هذه المهمة، وهـل أسـتطيع القيام بها بالكفاءة المطلوبة، وهل لا يوجد من هو أفضل مني ممـن يمكنـه أداءهـا. في ضوء الإجابة علي هذه الأسئلة يمكنني قبول أو رفض تنفيذ المهمة. وهنا يتبقـى الجزء الأصعب وهو الطريقة التي سأتبعها لرفض المهمة. إن مجـرد رفـض القيـام بمهمة طلبها مني زميل قد تعرضني للكثير من الحرج، كما قد تعرضني لرفض هـذا الزميل تقديم معاونة ضرورية لي مستقبلا، مما يعود علي بضرر أكبر.

- **التليفون:**

إن التليفون يشكل مصدراً هاماً لإهدار الوقت. إن المحادثة التي نستعلم خلالهـا عن معلومة في نصف دقيقة تستغرق منا عشـر دقـائق فـي التحيـات والسـلامات والدردشة. والحل بسيط، إن اللهجة التي تبدأ بها المكالمة هي مفتاح الإنتهاء منها فـي الوقت المناسب. فإذا بدأت المكالمة بلهجة عملية وقاطعة، مع عدم التخلي عن اللباقـة والكياسة، فإن الطرف الآخر سيتذكر أنك في مكان العمـل وأن عليـة الـدخول فـي الموضوع مباشرة. لماذا لا تجرب أن تبدأ المكالمة كالتـالي: "أهـلا وسـهلا، كيـف الأحوال، ماذا أستطيع أن أقدم لك؟.

أما إذا لم ينتبه الطرف الآخر بأنك في مكان العمل وطالت المحادثة عن الحـد المقبول، فيمكنك أن تعتذر له بأن لديك اجتماعا الآن وأنه يمكنه الاتصال بك غـدا أو في أي وقت لاحق.

- **مهارات القيادة:**

يبدي علم الإدارة الحديث إهتماماً كبيراً بمفاهيم العمل الجماعي ودور القيادة وآثارهما في رفع مستويات الإنتاج والنوعية الجيدة. ولقد ظهرت في الآونة الأخيرة نظريات وأساليب في إدارة الأعمال أدت بالعديد من المؤسسات الكبيرة أن تعيد النظر في اسلوب إدارتها ومن هذه النتائج إلغاء العمل بالأسلوب المعتاد وإبداله بأسلوب المجاميع الصغيرة ذات الهدف الواحد. ومنها أن إعطاء الصلاحيات التى تتناسب مع الخبرات والعطاء لا مع المركز الوظيفي.

- **الصفات القيادية:**

بعد هذه المقدمة القصيرة حول أهمية القيادة ودورها وضرورة الاستفادة من الدراسات الإدارية نلخص إلى ذكر أهم الصفات التي تتميز بها الشخصية القيادية كما جاءت بها الدراسات الحديثة لعلم الإدارة .على أننا سوف نوجزها فى الآتى :-

الصفة الأولى:الرؤية الواضحة للهدف:

لابد للشخصية القيادية من هدف تتمحور حوله حياتها، فالإداري الجيد عنده تصور محدد لوضع المؤسسة وما يجب أن تكون عليه في مستقبلها القريب والبعيد،إن التفاعل الذي يحصل بين الشخصية القيادية والهدف أمر يصعب جداً أن يصور بالكلمات،إنها حالة فريدة يعرفها كل من تفحص في سلوك الناس أو مر بها في نفسه.إنها من التجارب والحالات النفسية التي يصعب .

الصفة الثانية: القدرة على نقل صورة الهدف :

إن الكثير من الأفكار العظيمة – لاشك – بقيت حبيسة عقول مفكريها وذلك لفشل أولئك في نقل صورة واضحة إلى الآخرين عن أفكارهم، إن الأهداف العظيمة تحتاج إلى من يؤمن بها ويطبقها في عالم الواقع، والشخصية القيادية تحتاج إلى وسلية تنقل بها أفكارها وتصوراتها للناس، فإذا إقتنع الناس بها أصبحت منهجاً عملياً وصورة حية أمام الآخرين،والشخصية القيادية الناجحة تحتاج إلى صفتين مهتمين في هذه

الناحية، الأولى هي القدرة الفائقة على نقل الأفكار والتصورات والصفة الثانيـة هـي القدرة على تبسيط الأفكار المعقدة وعرضها بالصورة التي يمكن أن يفهمها الناس.

الصفة الثالثة : إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف:

إن الإيمان بأي هدف وإن كان صادقاً لا يكفي لإيصال ذلك إلى الناس، بل لابـد من إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف، فمثلاً إذا كـان الشـعار الـذي ترفعـه المؤسسة هو ضغط المصروفات فإنه من غير المناسب أن ترى مكتب رئيس المؤسسة مؤثثاً بأفخم الأثاث أو أن يمنح الرئيس نفسه مكافأة سنوية كبيرة، إن المقصـود بهـذه الصفة هو أن لا يكون القائد قائداً بالتنظير وإنما يقود الأتباع في التطبيق ويجعل مـن سلوكه مثالاً للواقع الذي يريد الآخرين أن يكونوا عليه عناصر القيادة.

تتعلق القيادة أساسا بثلاثة عناصر : الأفراد، والتأثير، والأهداف، ومن التعريفـات الشائعة لفن القيادة أنها المقدرة على التـأثير فـي الأفـراد نحـو تحقيـق الأهـداف، والتأثير في الأفراد يتضمن استخدام القائد لقدراته لتوجيههم نحو هدف أو فكرة معينـة، وهذه القدرات غالبا ما تكون أحد خمسة أنواع : القدرة الوظيفيـة (النفـوذ الـوظيفي)، القدرة على المكافأة، والقـدرة علـى العقـاب، الخبـرة والمعرفـة، و(الكاريزمـا) أو قوة التأثير الذاتية.

- **إستخدام القدرات أو النفوذ:**

يستخدم القائد القدرات السابقة للتأثير على سلوك وأداء فريقـه إلا أن رد فعـل أفراد الفريق يختلف باختلاف القدرة التي تم استخدامها ، وقد تم رصد رد الفعل ووجد أنه ينحصر في الإلتزام، التوافق أو المقاومة والإلتزام يعنى أن الفريق يشارك القائـد في وجهه نظره وأنهم سوف ينفذون التعليمات بكل حماس، وهـو ينـتج عـادة عـن استخدام الخبرة والمعرفة أو قوة التأثير الشخصية والتوافق يعنى أن الفريـق سـوف يطيع الأمر وينفذ التعليمات، رغم إنهم قد لا يقتنعون بالفكرة أو يتحمسون لها، وعـادة ما ينتج سلوك التوافق عند إستخدام النفوذ الوظيفي أو القـدرة علـى المكافـأة ، أمـا المقاومة فتعنى أن الفريق سيحاول تجنب تنفيذ التعليمات، وتجنب إتمام المهمة، وعادة ما تنتج المقاومة عند إستخدام القدرة على العقاب أو التهديد بأضرار عدم التنفيذ.

- **سلوك القائد:**

في حين لم تثبت الدراسات علاقة بين سمات القائد وقدراتـــه القياديـــة، أثبتـــت دراسات أخرى أن هناك علاقة قوية بين سلوك القائد وقدراته القياديـــة ومـــن أنـــواع السلوك التي تم دراستها موازنة القائد بين إهتمامه بأعضاء الفريق واهتمامه بأداء مهام العمل.

القائد المعنى بالناس: (بالفريق.وهو يتسم بالود، ويحترم وينمى):

إقامة علاقة احترام مع روح الفريق، ويهتم براحة ورفاهية أعضاء فريق العمل.

هو القائد الذي يميل إلى الاهتمام بأعضاء فريقه، ويحترم أفكارهم ومشاعرهم ويحرص على القائد المعنى بالعمل :

هو القائد الذي يميل إلى الاهتمام بأداء أنشطة العمل، ويحرص علـــى إعطـــاء التعليمات والأوامر، وتوضيح مواعيد الإنتهاء من المهام، ويقدم دراسات تفصيلية لمـــا يجب أن يكون عليه أنشطة أعضاء الفريق.

و لكن هل هناك تعارض بين عناية القائد بأعضاء الفريق وعنايته بمهام العمل؟ أثبتت الدراسات انه لا يوجد تعارض بينهما وبهذا يمكن أن يوجد ٤ أنواع من القيادة: القيادة التي تعنى بالفريق وبمهام العمل، القيادة التي تعنى كثيرا بالفريق وتعنـــى اقـــل بالعمل، القيادة التي تعنى كثيرا بالعمل وتعنى أقل بالفريق، القيادة التـــي تعنـــى قلـــيلا بالعمل وبالفريق.

وقد وجدت الدراسات أن أداء الأفضل لفرق العمل التي تتصف قيادتها بالعناية بالفريق وبمهام العمل في آن واحد.

وهكذا أثبتت الدراسات أن للقائد الناجح ليست له صفات محددة، ولكـــن نجـــاح القائد يقدر بمدي قدرته علي التعامل مع المواقف المختلفة والأفراد المختلفة

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ،لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة .

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الأخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الأخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف .

و يمكن تصنيف القيادة إلى:

١- **القيادة الرسمية :**وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

٢- **القيادة غير الرسمية :**وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لاغنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغيرالرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

ثانياً: هل القائد يولد أم يصنع؟:

وهو تساؤل مشهور إختلفت إجابات المتخصصين عليه إختلافًا واسعًا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس،يقول (وارين بينسي): "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعلمهما"،وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن إكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول (وارن بلاك):" لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد " ومثله (بيتر دركر) يقول :" القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك."

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية .

ثالثاً : صفات القائد الإداري:

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox)وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات وإستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي :

١- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعَال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل،فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

٢- **النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال إكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

٣- **الإنجاز:** فالقائد الفعَال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات،غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.

٤- **إمتلاك الشجاعة:** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك

والمسؤولية الكاملة،في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

٥- **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لاتجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاَّق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

٦- **العمل الجاد بتفان وإلتزام:** فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم إلتزام تجاه تلك الأعمال.

٧- **تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعَالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة.

٨- **إستمرار الحماس:** إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً،فهم تماماً كالشعلة التي لاتنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

٩- **إمتلاك الحنكة:** فالقائد الفعَال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

١٠- **مساعدة الآخرين على النمو:** فالقادة الحقيقيون لايسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط،وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكاربحرية مما يؤدي إلى التعاون،ومن خلال هذا التعاون

تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لايتجزأ منتجين فريقا يتصـــدى لأقوى الفرق والمهام.

أما أ.د.السيد عليوة فقد حدد الصفات الشخصية والقيادية كما يلي :

- **الصفات الشخصية :**

١- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

٢- الهدوء والإتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند إتخاذ القرارات.

٣- القوة البدنية والسلامة الصحية.

٤- المرونة وسعة الأفق.

٥- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

٦- المظهر الحسن.

٧- إحترام نفسه وإحترام الغير.

٨- الإيجابية في العمل.

٩- القدرة على الإبتكار وحسن التصرف.

١٠- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

- **الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتـــدريب وأهمها ما يلي :**

١- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

٢- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

٣- القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

٤- القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

٥- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه وإكتساب ثقة الغير.

٦- الحزم وسرعة البت وتجنب الإندفاع والتهور.

٧- الديمقراطية في القيادة وتجنب الإستئثار بالرأي أو السلطة.

٨- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.

٩- المواظبة والإنتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

١٠- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

١١- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

١٢- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

رابعاً: إختيار القادة الإداريين وإكتشافهم:

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز،فغالبا ما يؤاخذ أشخاص واعدين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية .

فعملية إختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة،لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية التى حددها أ.د. السيد عليوة .

أولاً : تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الإعتبارعند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

١- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.

٢- الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج.

٣- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقديروخالية من الإنحرافات.

٤- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.

٥- أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.

٦- أن يكون الإختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.

٧- توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

ثانياً : أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الإختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الإختيار.

ثالثا: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب،ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

١- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية .

٢- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه .

٣- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة .

٤- التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية .

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن إختيار المدير ومن أهمها :

١- **حجم المنظمة ونوعها:** فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

٢- **موقع المنظمة:** فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

٣- **نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد:** فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات .

٤- **نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم:** أي مدى معرفتهم لأبعادها وقـــدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والإلتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التـــي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.

٥- **المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الإستمرار في الوقوف من حوله:** فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الإستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.

٦- **الوقت المناسب:** فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

٧- **مقدار الوقت المتاح:** يؤثر هو الآخر في صنع القيـــادات وظهورهـــا، ففـــي المنظمات الحديثة قد لاتتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

خامساً : الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم:

قد لاينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقيـــيمهم للمرشـــحين،ومن تلـــك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصـــفات والخصـــائص مثل الآتى :

١- **المهارة في العمل كعضو في فريق:** يفضل كبارالمديرين الأشـــخاص الـــذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصـــية، لأن كبار المديرين لايريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لايمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عـــادة لاعبـــين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريـــق فـــي حـــين أنهـــم

يرددون الشعارات المؤيدة للفرق،ولكن عندما يتطلب الأمر إتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الإستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم،فهم مستقلون في تفكيرهم ولايمانعون في إتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.

٢- **التدريب الشخصي :**من الإعتقادات الخاطئة والشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي والمباشر لهم،إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون إختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم والإستفادة من أخطائهم.

٣- **البراعة في الأعمال التشغيلية:** كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون وييسرون عليهم العمل،وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضعجيد في منظماتهم،إلا أنهم غالبا لايكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون والمختصون بشكل رئيس على الأنظمة والسياسات والإجراءات فيكون هناك جمود تام،لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب والطريقة، فهؤلاء يمكن أن ينجحوا في منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز،لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى إغتراب وإنعزال الآخرين في المنظمة والحد من إبداعهم.

٤- **الخطابة الفعالة:** إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس،وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف.

٥- **الطموح الواضح:** يتسبب الإنطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة،ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبرا عنه.

٦- **التشابه والإنسجام:** كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات وتجارب وصفات تشبههم،وفي بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الإختلاف في الجنس أو الخلفية الإجتماعية أو الإقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب في شركات متشابهة.

سادساً : المهام الأساسية للقائد المدير:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أوالإعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً،بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام،وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

- **مهام رسمية تنظيمية :**

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم .

التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفـراد وتوزيـع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكـون التوزيـع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا مـا يفـرض عليـه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية فـي الأفـراد، ولعـلّ أنجـح أسـلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئـات والجماعـات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الإستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضـمن للأفراد طموحاتهم وإحترام آرائهم،فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن إلتزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفـي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والإنفلات .

التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسـير باتجـاه هـدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنـا لابـد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسـيق وتمنـع مـن تحققـه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلـك مـن الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الـدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها بإستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكـار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

المتابعة والإشراف: فنجاح وإستمرار الكثير من الأعمال يعـود علـى مهمـة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كمـا تعـد المتابعـة

المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير،وأيضاً تعــد مهمــة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفؤ المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة،فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهــام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات .

- **مهام غير رسمية:**

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامــل مــع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهــداف المنظمــة وتطــوير العــاملين وتماسكهم،ومن هذه المهام:

الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعــات تتكــون بشــكل طبيعي،وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختياري أو مخطط فيعملــون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الإختصاص العلمي أو الإنتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب مــنهم والتعــرف علــى مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها .

الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بــين الطــابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم،وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعــد عــنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير،كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والإضــطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضــمن الوحــدة والتفــاهم وتحقيــق النجاح للجميع .

المشاركة: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقــة مفروضــة علــى واقــع المنظمات إذا أرادت الإنتصار في المجالات المختلفة،وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة

العلاقـــات الإنسانيـــة الطيبة بين القائـــد والعامليـــن معه وإحتــــوائهم عاطفيــاً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظلـــه وكنفـــه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به،وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا مـــن شـــأنه أن يحتـــويهم ويـــرجعهم إلى الأجواء .

مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمـــل ومعالجتهـــا ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينـــزل من مستواه،بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فـــوق قوتـــه وتضفي عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد مـــن أبـــرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنســـانية والأخلاقيـــة فـــي التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفـــو والصـــفح والســـماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتـــذيها الجميع،فيســـعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعلـــيم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطهـــا بأهـــداف المجتمـــع ومعالجـــة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للإتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معهـــا بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة وإتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة،مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديـــد المهمـــات المطلـــوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافـــي الأوقـــات المهدورة.

سابعاً : النظريات القيادية:

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة، ومن هذه النظريات :

أولا: نظريات التأثير على المرؤوسين:

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه،بغض النظر عن فعاليته كقائد،وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:

١- **السمات القيادية:** وهي صفات شخصية يمتلكها القائد،مثل :القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية،مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد ويتأثروا به .

٢- **القدوة:** حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجا لتصرفهم،وعندما لايكون تصرف القائد قدوة،فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه .

٣- **الحزم والإصرار:** يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره عليه،ويكون هذا القائد عادة صريحا وواضحا في طلبه .

٤- **التبرير المنطقي:** القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره وتسويغه لهم .

٥- **التودد للمرؤوسين والثناء عليهم:** بعد ذلك يطلب منهم ما يراد أداؤه،وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه .

ثانيا: نظريات سلوك القائد وقدراته:

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها،حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب،وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

١- **القائد السلطوي:** هو القائد الذي لديه تصميم على إستخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة .

٢- **القائد الميال للإنجاز:** بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره .

٣- **القدرة على حل المشاكل:** فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل،ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة .

٤- **القدرة على المبادرة:** فالقائد الفعَال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه،ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة بإكتشاف المشاكل والثغَرات .

٥- **القدرة الفنية:** بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية،وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية .

٦- **دعم المرؤوسين:** فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء،يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء .

٧- **التغذية الراجعة:** وهي خاصية مهمة لابد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا،بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها،كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعَال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم .

ثالثاً: نظريات النمط القيادي:

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناءا على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعَالا أو غير فعال،ومن هذه النظريات:

١- **أنماط إستخدام السلطة :**أي مدى إستئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

أ- **نموذج وايت وليبيت: ومن هذه الأنماط:**

- **السلطوي(الأتوقراطي):** حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة والإستجابة .
- **النمط المشارك:** وهو النمط الفعّال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار،ومن صور هذا النمط مايسمى (الإدارة بالتجوال)،حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة،ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما :
- القرار بالإجماع: بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع،وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية .
- القرار الديمقراطي: القرار هنا لايتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .
- **النمط المتسيب:** وفيه يخوّل سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط .

ب- **نموذج تننبوم وشمت:** ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة)،ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها .
- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين .
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولايلتزم بتنفيذ إقتراحاتهم .
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم .
- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءا على رأي الأغلبية .
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن إتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم .

ج- **نموذج ليكرت:** حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:

١ - **المتسلط الإستغلالي:** يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .

٢ - **المتسلط النفعي:** يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه .

٣ - **الإستشاري:** يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار .

٤ - **الجماعي/المشارك:** تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية،وقد دعا ليكرت لإستخدام هذا الأسلوب القيادي لإعتقاده بفعاليته،وذلك لإن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار .

٢- **أنماط تعتمد على إفتراضات القائد ومنها:**

أ- **نموذج مكريجور:**

- **نظرية(x):** يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه،ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات .

- **نظرية(y):** يفترض القائد فيها أن المرؤوس لايكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية،ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد،وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته،الإثراء الوظيفي،التوسع الوظيفي،المشاركة في صنع القرار،ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.

ب- **نموذج أوشي(نظرية z):** ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الإستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية :

القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الإجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية،حرية إنسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لإسفل، المسؤولية الجماعية والفردية معا، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والإحترام المتبادل.

٣- **أنماط تعتمد على إهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد معا :**كنموذج بليك وموتون (نظرية الشبكة الإدارية) – سيتم شرحها بشكل مفصل.

رابعا:النظريات الموقفية في القيادة:

يقول أصحاب هذه النظريات ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لايمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد،فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد .ومن هذه النظريات:

١- **نموذج فيدلر: في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:**

الأمر الأول : وصف القائد لمرؤوسه الأقل تفضيلا عنده،فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين،وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام،وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

**الأمر الثاني : **الموقف القيادي ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).
- هيكلة المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ).
- قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض).

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س،غ،ص) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام،وفي المواقف الأربعة التالية: (س،غ،ق)، (س،م،ض)،(س،م،ق)،(ج،غ،ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفي المواقف الثلاثة الباقية: (ج،غ،ق)، (ج،م،ض(،)ج،م،ق (تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية.

٢- **(2نموذج هاوس وإيفانس) :(** أطلقا عليه المسار والهدف)، وبينا أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالإعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

- بيئة العمل :المهمة،نظام المكافآت،و العلاقة بالزملاء .
- صفات العاملين :حاجاتهم،الثقة بالنفس وقدراتهم .

أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد إستخدامها في ظل هذه الظروف فهي:

- المساند :يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم .
- المشارك :يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار .
- الإجرائي :يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح .
- الإنجازي أو التحدي :يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم .

٣- **نموذج فروم وياتون :**أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبينا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أولا)،وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات،هيكلة المشكلة،أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين،مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه،مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة وإحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين،أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:

- يصنع القرار لوحده .
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين .
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى .

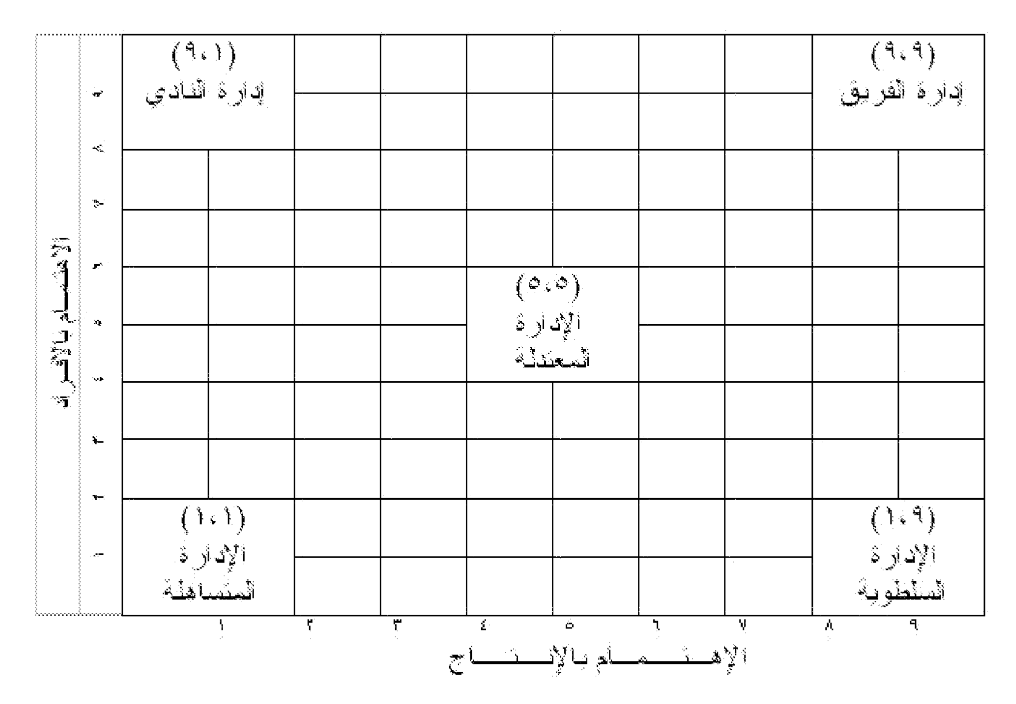
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة .
- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك .

٤- **نظرية الشبكة الإدارية(The managerial Grid Theory):**

استطاع روبرت بلاك وجين موتون في عام ١٩٦٤م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة إهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسين هما :

١- درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة).

٢- درجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات).



شكل(١): نموذج الشبكة الإدارية ويبين الأنماط القيادية الخمسة التي تضمنتها الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الإهتمام بالإنتاج،بينما البعد الرأسي يعبرعن بعد الإهتمام بالأفراد (العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك وموتون لخمسة أنماط إدارية (١/١ – ٩/١ – ١/٩ – ٥/٥ – ٩/٩) يعبر كل منهم عن درجات مختلفة من الإهتمام بكل من البعدين،بحيث يعبر الرقم الأول(من اليسار) عن درجة الإهتمام التي توليها الإدارة للأفراد،بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة إهتمامها بالإنتاج فمثلا النمط (1/9) يعبرعن درجة منخفضة جدا للإهتمام بالإنتاج (١) ودرجة مرتفعة جدا للإهتمام بالأفراد (٩).

ومن هذه الأنماط القيادية :

النمط (١/١) الإدارة السلبية (المتساهلة:(Impoverished Management):

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون إهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

النمط (١/٩) الإدارة العلمية) السلطوية:(Scientific Management):

يعبر هذا النمط عن إهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الإهتمام بهم إلى درجة كبيرة (١)،ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلورفي نظريته ((الإدارة العلمية))،ويؤمن القادة الإداريين بوجوب إستخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم،ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

النمط (٩/١ (الإدارة الإجتماعية(Social Club Management):

يعكس هذا النمط الإداري إهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها،وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

النمط (٥/٥ (الإدارة المتأرجحة:(Pendulum Management) :

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولايثبت عند وضع معين،ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب(٩/١) وذلك عندما يشعرون بإحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين،ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (١/٩) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج،وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

النمط (٩/٩) (الإدارة الجماعية(إدارة الفريق:(Team Management):

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة وإهتماما كبيـــرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين،فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة،وينبني ذلك على إيمـــان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القـــادة وبالتـــالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف وإختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

وبمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائـــد والمرؤوســـين،وبين المرؤوســـين وبعضـــهم البعض.

ويعرض الأستاذ الدكتور سيد الهواري المقارنة التالية لهذه الأنمـــاط الخمســـة على الوجه التالي:

أبعاد النمط	ع+ نمط (١/٩) (العلمية)	ن+ نمط (٩/١) (الإجتماعية)	ع-ن- نمط (١/١) (السلبية)	ع ن نمط (٥/٥) (المتأرجحة)	ع+ن+ نمط (٩/٩) (الجماعية)
الفكرة المسيطرة	العبرة بالإنتاج	العبرة بالناس	ليس هناك فائدة	العبرة بالممكن	العبرة بما يجب أن يكون
الإفتراضات الأساسية	العمل (من) - التخطيط و الرقابة تقلل من المرارة -	العمل (من) والمطلوب توفير جو ودي ومريح	العمل(من)وال بعد عنه وعن الناس (غنيمة)	العمل (من) ولابد من حل وسط	العمل الطبيعي مثل اللعب
التخطيط	محكم ومن مسؤوليته	بشكل عام	مسؤولية مدير اخر	بشكل عام يؤخذ رأي المرؤوسين	بالاشتراك والمشورة بينه وبين مرؤوسيه
مفهومه للتنظيم	رسمي	غير رسمي	جهاز ارسال واستقبال (بيروقراطي)	رسمي وغير رسمي	روح الفريق
نوع الإشراف	محكم	خفيف	معدوم تقريبا	مقبول	عمل جماعي وثنائي وفردي
الرقابة	محكمة	خفيفة	محدومة بالقدر الذي يخلي من السؤولية	بجس نبض التنظيم غير الرسمي	ذاتية بناء على التزام المجموعة
مفهومه للأهداف	اهداف المنظمة	اهداف الفرد	اهدافه شخصياً	التوفيق بين اهداف المنظمة واهداف الفرد	اهداف المنظمة منسوبة مع اهداف الفرد
النظرة للزمن	الزمن كالسيف	لابداية ولانهاية له	ليس له قيمة	الزمن كالذهب	الزمن استثمار المستقبل

مفهومه للسلطة	الطاعة العمياء من الاخرين	حب الاخرين	مجرد ساعي بريد	وسيط بين المنظمة والفرد	مستشار لمرؤوسيه ومعلم
نوع العلاقات	رئاسية (هيراركية)	علائقية (في اتجاه واحد)	موجود جسمانيا وغير موجود وجدانا وفكريا)	على شكل لجان	علاقات عضوية هادفة
طريقة التحفيز	العقاب او النفوذ	المدح	من يريد شيئا يسعى اليه	الجزرة والعصا	الالتزام الذاتي
معالجة الأخطاء	محاسبة المخطيء لكي يكون عبرة لغيره	تبرير اخطاء الغير	الرفع الى اعلى في حالة احتمال المساءلة	في ضوء العرف والتقاليد ورأي الاغلبية (العقاب يتدرج من الخطأ)	معرفة سبب الخطأ باعتباره ناتجا من سوء فهم
معالجة الصراعات	بالقمع	بالتبرير	بالتجاهل	بالمناورة	بالمواجهة بفهم
تقييم الناس	كمية الانتاج	بدرجة انسجامه مع الغير	بعدم خلق مشاكل	بالتوازن بين متطلبات العمل والناس	الالتزام الابتكار العقل المفتوح الاحترام النظرة المستقبلية
الصفات الشخصية	عنيد قاس	طيب متساهل	لايرى لايسمع لايتكلم	لا هو عنيد ولاهو متساهل (نصف نصف)	عنيد وقاس عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة
وأخيرا....	ينظر الى نفسه على انه (قادر)	ينظر الى نفسه على انه (الاخ الاكبر)	ينظر الى نفسه على انه (مفقود)	ينظر الى نفسه على انه شخص (عملي) (حل وسط)	ينظر الى نفسه على انه شخص (منهجي)

جدول (١) مقارنة الأستاذ الدكتور سيد الهواري للأنماط القيادية الخمسة في نظرية الشبكة الإدارية،حيث عبر عن العمل أو الإنتاج ب (ع) وعن الناس أو الأفراد ب (ن)

وفي نهاية الثمانينيات قام كلا من بليك ومكانزي بتطوير نظرية الشبكة الإدارية،وأضافا نمطان مركَبان هما.

الإدارة الأبوية(٩+٩):

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النادي، الإدارة السلطوية)،ويرمز له (٩+٩) بإستخدام إشارة (+) لتمييزه عن إدارة الفريق(٩/٩)،وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (٩/١) مع الجانب القاسي من (١/٩) معا،فتجمع بين نقيضين هما الإهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والإهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج،فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان،فهو يعتبرهم أقل منه معرفة وإدراكا للأمور.

الإدارة المتقلبة:

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة،حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها،مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها،ويمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوس أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله ويضلله .

اتخاذ القرارات الإدارية:

إن إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادرة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

أهمية اتخاذ القرارات:

إتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية،كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو إختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

مراحل اتخاذ القرارات:

المرحلة الأولى تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، وإقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير:

١- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

٢- البيانات والمعلومات الكمية.

٣- البيانات والمعلومات النوعية.

٤- الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: إختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الـذي يحقـق لهـم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- إتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بـين أفـراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيـه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثـل العـادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتـى يـؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقـويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.

تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرارالمتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر إستعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي إشتركوا في صنعها.

كما تساعد المشاركة في إتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات.

وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

وأخيرًا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يــدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقهــا نتــائج إيجابيــة تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

أنواع القرارات الإدارية :

١- القرارات التقليدية:

أ- القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والإنصــراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.

وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجــارب التي إكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب- القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلــى مــن القــرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.

ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

٢- القرارات غير التقليدية:

أ- القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الــرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخــذ القــرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير متخذ القرار لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميــع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطــيهم جميعًــا حريــة المناقشــة مــع توضــيح نقــاط القوة والضعف.

ب- القرارات الإستراتيجية:

وهي قرارات غيرتقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبيرمن العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والإحتمالات وتناقشها.

القرارت الإستثمارية:

يجب إتخاذ قرارت إدارية رشيدة فى مجال القرارت الإستثمارية، إذ يمتد أثرها لسنوات عديدة مقبلة وينعكس أثرها على الجانب الرأسمالى فقط بل يمتد إلى كافة القرارات الأخرى المرتبطة بنشاط المنشأة بسبب تكامل الأنشطة بعضها مع بعض داخل التنظيم.

وتعديل أى من القرارات فى هذا المجال إن لم يكن صعب فهو بالضرورة مرتبط بتحمل المنشأة بتكلفة يجب أن تكون محل إعتبار.

ويمكن تقسيم قرارات الإستثمارية على النحو التالى :

١- الإستبدال : فهو أسهل القرارات الإستثمارية.

٢- الإحلال : وهى قرارات أكثر صعوبة.

٣- التوسع : هذا القرار يتطلب بيانات ومعلومات يتم دراستها وتحليلها بعمق كبير.

٤- قرارات الشراء أو الإستئجار :هنا يتدخل أثر الزمن وحجم الإستثمار فى ترجح جانب دون آخر فقد يفيد الإستئجار فى المدى القصير إذا كانت هناك صعوبات إستثمارية حالية وقد يفيد الإستئجار فى إنتظار توافر معدات وآلات أكثر تقدما تكنولوجيا وقد يكون قرار الشراء الأنسب لذا يعتمد على ظروف المنشأة حاليا ومستقبلا وظروف أسواقها والطاقة المتاحة لديها وطبيعة النشاط ومستوى الكفاءة للمنشأة.

وقد تعتمد الإدارة على قرار وسيط يتمثل فى إتباع سياسة الإســتئجار بهــدف الشراء فى حالة عدم وضوح الرؤية بشكل كاف أمام الإدارة لإتخاذ القرار.

٥- قرار المفاضلة بين المشروعات أو الإختيار بينها.

وتتم المفاضلة بين البدائل المتاحة للمنشأة لإختيار البديل الأمثل فتتم المقارنة بين تكلفة كل بديل والعائد المحقق منه.

وقــد تهــدف هــذه المفاضـــلة إلـــى الوفـــاء بـــأى مـــن الأشـــكال الســـابقة للقرارات الإستثمارية.

٦- الإستثمارية بهدف الوفاء بالمتطلبات البيئية.

ويتسم هذا القرار بالصعوبة ونظرا لعلاقته بأنشطة المشروع والبيئة المحيطة به.

فن التفاوض:

عادة ما يتم الربط بين فن إدارة التفاوض وعالم التجارة والأعمال ولكـــن فـــي الحقيقة فإن نطاق هذا الفن يتسع لما هو أبعد من ذلك بكثير فهو يؤثر فـــي العلاقـــات الأسرية والحياة الشخصية، والتفاعلات الاجتماعية، فمهارة إدارة الاختلاف أكبر مـــن أن تكون مجرد مهارات تجارية، إنها مهارة أساسية للتعامل مع تحديات الحياة اليومية ولا يوجد إنسان على هذه الأرض لا يحتاج إلى هذا الفن طالما أنه يعيش مع غيره من البشر، لذلك فمهما كان موقعك أيها القارئ فأنت ستحتاج حتمًا إلى إتقـــان هـــذا الفـــن لتحقيق النجاح سواء في عملك أو مع أسرتك أو في حياتك الاجتماعية والعملية بوجـــه عام.

ومن المهم إتقان مهارات التفاوض لتكون مفاوضًا فعالاً قـــادرًا علـــى إدارة أي إختلاف مع الآخرين تتعرض في مجتمعك الذي تعيش فيه.

تعريف التفاوض:

طلب من تسعة أشخاص أن يعرف كل منهم: ما هو التفاوض؟

فكانت إجابتهم على النحو التالي:

١- التباحث مع الطرف الآخر من أجل المساومة أو التجارة.

٢- التغلب على العقبات لإتمام صفقة.

٣- مناقشة الخيارات من أجل الوصول لاتفاق.

٤- إحراز تقدم نحو هدف أو غاية منشودة .

٥- التوصل لحل مشكلة مقبولة لدى الطرفين.

٦- معرفة ما يرغبه فيه الشخص الآخر ثم جعله يعتقد بأنك توفر له ما يريده.

٧- الدخول في صـراع للإدارات أو منافسة لاثبات أي الطرفين أكثر ذكاء وفطنة.

٨- محاولة نيل ما تريده.

٩- إقناع شخص ما بالتصرف كيفما تريد أو مجاراة أفكارك.

تأمل معنا في هذه التعريفات. ما هي الآراء المشتركة التي تضمنتها؟

تجد أنها تشترك في الإشارة إلى وجود أكثر من شخص في التفاوض، كما تشير إلى حدوث عملية اتصال بين الأشخاص، ثم ما هي الفروق الرئيسية التي تلاحظها في هذه التعريفات؟

تجد بعضها يتمحور حول مفهوم التعاون، بينما يشير البعض الآخر إلى مفهوم المواجهة، وهذا ما هو نريد أن نوضحه أولاً قبل أن نصل للتعريف العلمي الدقيق لمفهوم التفاوض.

مفهوم المواجهة: يعتقد بعض الناس أن التفاوض أشبه بلعبة شد الحبل حيث يوجد فائز واحد في التفاوض، مما يعني أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر ولا بد، وقد يكون هؤلاء عدوانيين يميلون بطبعهم للدخول في مشاحنات، فيرون في التفاوض

فرصة لإختبار قوة بأسهم وإظهار تفوقهم، أو قد يكون هذا المفهوم الخاطئ للتفـــاوض قد تكون لديهم نتيجة لبعض التجارب الشخصية التفاوضية أحسوا فيها كما لو كانوا قد خدعوا أو بدوا أقل ذكاء من الطرف الآخر، ولكننا نقول:

إن التفاوض الفعال ليس عملية مواجهة، ليس مباراة ملاكمة ذهنية يرفع فيها أحد الطرفين قفازه عاليًا مبتهجًا بالنصر عندما يسقط الطرف الآخر على الأرض.

فليس هناك حاجة على الإطلاق إلى أن ينطـــوي التفـــاوض علـــى الخصـــومة أو العداوة.

مفهوم التعاون:

وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فكثير من الناس يعتقدون أن التفاوض هـو وسـيلة للتوصل لإتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر ولكن من جهة وجود رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على إعتباره تعاونًا لا مواجهة، فهـو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده.

التعريف العملي للتفاوض:

ولنعد الآن إلى العناصر المشتركة في تعريفات العينة نجـد أن هنـاك بعـض الكلمات الرئيسية وهي: عمل /عملية /الاتصال /مقبول /حلول /خيارات.

وهذه الكلمات تؤلف فيما بينهما التعريف العلمي المختار لعملية التفاوض وهو:

"التفاوض هو عملية إتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم".

من يقوم بالتفاوض؟:

تأمل معي في القائمة التالية، وفي ضوء التعريف العملـي للتفـاوض حـدد أي هؤلاء يقوم بالتفاوض: المحامي، الطالب الجامعي، مدير الشركة، الأزواج، العمـلاء، الأصدقاء، العائلات، الدول، القادة، الأبناء الأطفال والمراهقون، الآبـاء، المشـترون، البائعون، المرؤوسون.... وانطلاقًا من تعريفنا العملي للتفاوض فإن كل فرد في القائمة المذكورة يقوم بالتفاوض في وقت ما، ومن ثم فبإمكانك القول بكل ثقة إن كل النـاس يتفاوضون.

أين تجري المفاوضات؟:

إن المفاوضات يمكن أن تجري في أي مجال للأعمال: متجر سيارات، مكتب محاماه، مكتب للعقارات، أو حتى متجر لبيع الملابس الجاهزة، كما يمكن أيضًا أن تتم المفاوضات فيما بين أفراد الأسرة الواحدة في المنزل أو بين الأصدقاء في البيئات الإجتماعية الأخرى.

وباختصار فإن المفاوضات يمكن أن تجري في أي مكان تقريبًا.

ما هي المواقف التي تحتاج إلى تفاوض؟:

تأمل معي في المواقف الثلاثة الآتية والتي تحتاج إلى تفاوض:

١- التخطيط للخروج في نزهة مع صديقك في عطلة نهاية الأسبوع، أنت تريد الذهاب إلى حديقة الحيوان، بينما هو يريد الاستمتاع بالشاطئ.

٢- أردت أن تزيد من دخلك فطلبت من مديرك أن يزيد مرتبك لكنه لم يبد استعدادًا لمنحك الزيادة في مرتبك الشهري.

٣- مشكلة طابا و النزاع عليها .

لا شك أن كل هذه المواقف الثلاثة السابقة تحتاج إلى التفاوض ولكن ما هو الرابط بينهما؟ إن المفتاح هنا هو كلمة الصراع، فإن أي موقف يكون فيه صراع حقيقي أو خيالي بين شخصية أو أكثر يصبح مهيئًا لحدوث التفاوض، فعندما يتقابل الناس لصياغة العقود أو إتمام معاملات البيع أو الشراء أو تسوية الخلافات أو تطوير علاقات العمل يبرز التفاوض كعنصر جوهري، فكل شيء قابل للتفاوض.

الداعي إلى التفاوض؟:

إن التفاوض يعد طريقة متحضرة لتسوية الصراع، وعلاوة على ذلك فهو عبارة عن مهارة تمكنك من النجاح في كل من حياتك العملية وحياتك الشخصية عن طريق مساعدتك على تحقيق أهدافك وغاياتك وتلبية إحتياجاتك.

إنعش ذاكرتك قليلاً:

تذكر معي كافة المفاوضات التي أجريتها في حياتك الشخصية والعملية، حاول أن تحدد النسبة بين مفاوضاتك الناجحة وتلك التي فشلت فيها، هل تود أن تحسن هذه النسبة لصالح مفاوضاتك الناجحة، لا شك أنك ترغب في ذلك، والأمر سهل ميسور لكنه يحتاج منك إلى شيء من الجهد والجدية في العمل والتطبيق، ولكن عليك أنت تقييم سلوكك و دراسة تصرفاتك و معرفة نفسك .

قيم نفسك:

ما مدى تمتعك بالمهارات التفاوضية؟

دون هذا الجدول مدى القوة والضعف عندك في عملية التفاوض، ضع علامة في الخانة التي تناسبك ولتكن صادقًا مع نفسك.

رقم	نقاط التقييم	غالبًا، دائمًا	أحيانًا	لا أبدًا
١	إحتفظ بهدوئي مع التعرض للضغط			
٢	يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواطفي			
٣	أعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض			
٤	أعتقد أن كلا الطرفين يجب أن يكسب في التفاوض			
٥	دائمًا إستخدم أسئلة كثيرة مثيرة للكشف عن المعلومات في التفاوض			
٦	إستمع في المفاوضات أكثر مما نتكلم			
٧	لاحظ التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض وأعمل على تفسيرها			

رقم	نقاط التقييم	غالبًا، دائمًا	أحيانًا	لا أبدًا
٨	لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها			
٩	أجهز بعناية كل مفاوضة			
١٠	يمكنني إستخدام تكتيكات التوقيت للإستفادة بها في التفاوض			
١١	أسعى دائمًا لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض			
١٢	أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول لاتفاق			

١- إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة "لا أبدًا" فأنت تفتقر تمامًا على مهارات التفاوض.

٢- إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'أحيانًا' فأنت لديك مهارات التفاوض لكنها ضعيفة للغاية ولا تشكل سلوكيات دائمة لك.

٣- أما إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'غالبًا دائمًا' فهنيئًا لك، فأنت مفاوض ممتاز.

ومهمة هذه الحلقات بالنسبة للفئتين ١، ٢ هي تحويل إجابتهم إلى خانة 'غالبًا دائمًا' وأما الفئة الثالثة فإن إتقانهم لمهارات التفاوض سيحول إجابتهم إلى خانة رابعة هي 'نعم دائمًا'.

التعاون لا التنافس:

من خلال التعريف السابق لعملية التفاوض نلمح أن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا أُعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن، فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب. ويتضح ذلك من هذين المثالين:

مثال١ : إذا أجبر العاملون في مصنع ما الإدارة على رفع الأجور بدرجة كبيرة عن طريق التهديد بالإضراب عن العمل، فقد يكون العمال هنا قد حققوا ظاهريًا الإنتصار في المفاوضات على أصحاب الشركة، ولكن ماذا سيحدث إذا لم تحقق الشركة أرباحًا كافية لتمويل هذه الزيادة في الأجور، قد يؤدي ذلك إلى تسريح العاملين، وبالتالي فهم الخاسرون في النهاية.

مثال٢ : تفاوضت شركتان بشكل تنافسي على كمية محدودة من المواد الخام كانت جاهزة للشحن الفوري، وكانت الخصومة والعداوة مستحكمة بينهما في مجال المبيعات لسنوات طويلة، فعرضت إحدى الشركتين سعرًا باهظًا للمواد الخام لعلمها أن الشركة الأخرى لن تستطيع دفعه، وبالتالي تمكنت من الفوز بالمواد الخام، إلا أن إرتفاع التكاليف منعها من تحقيق الربح المطلوب مما أدى إلى سوء الموقف المالي للشركة في النهاية. ولكن في المثالين السابقين ماذا لو أن محور التركيز تحول من التنافس إلى التعاون؟

لقد كان بإمكان العاملين والإدارة في المثال الأول أن يتوصلوا إلى حل وسط بصياغة زيادة في أجور العمال يتم ربطها بتحسن الإنتاج ورفع أرباح الشركة، فيتم بذلك تلبية حاجة العمال للمزيد من المال وحاجة الشركة للمزيد من الإنتاج والأرباح، وفي المثال الثاني كان يمكن أن يتفق الطرفان على تقسيم المواد الخام بينهما على نحو منصف يضمن استمرارها في الإنتاج.

مما سبق يتضح لنا: أن الميل لتبني الحلول الوسط هو الأساس الذي يرتكز عليه التفاوض المؤدي لفوز كلا الطرفين.

العناصر الأساسية في التفاوض:

لكي تستطيع أن تدير التفاوض بنجاح لا بد أن تلم بعناصره وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهودك التفاوضية، وهذه العناصر هي:

١- المعرفة أو المعلومات.

٢- عامل الوقت: أو الضغط الناشيء عن الالتزام بمواعيد محددة.

٣- القوة أو المقدرة.

وسنتناول كل عنصر على حدة بالشرح غير أنه في موقف التفاوض الفعلي تكون هذه العناصر متشابكة.

١- المعرفة أو المعلومات:

كلما زادت معرفتك بالموقف ومعلوماتك عنه كلما زادت فرص نجاحك في التفاوض، وذلك لأن المعلومات تمكنك من التفكير في بدائل وإبتكار خيارات ووضع إستراتيجيات وإستخدام تكتيكات فعالة مما يزيد من فرص نجاحك في عملية التفاوض، ولكن ما هي المعرفة التي تحتاجها للنجاح في عملية التفاوض؟

١- معرفة نفسك أهدافك، نقاط ضعفك وقوتك، حدودك الزمنية، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي تستطيع بعدها الإستمرار في التفاوض.

٢- معرفة الجانب الآخر كالمعلومات الشخصية عنه، المعلومات المتصلة بالعمل، تحليله بنفس الطريق التي حللت بها نفسك (أهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء، حدوده الزمنية، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض).

مثال لتوضيح الكيفية التي تؤثر بها المعلومات تأثيرًا مباشرًا على التفاوض:

تفاوضت على شراء سيارة، فإذا بك تحصل بسهولة على سعر يقل ٢٠٠٠ جنيه عن السعر الذي كنت تعتقد أن عليك أن تدفعه، وبعد عدة أيام قرأت مقالاً في الصحف وفيه أن شركة صناعة السيارات تخطط لطرح نموذج جديد ذي تصميم معدل بالكامل خلال ثلاثة شهور، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى انخفاض قدرة ٤٠٠٠ جنيه في سعر النموذج السبق له، فتأمل كيف أن جهلك بهذه المعلومة قد أضعف موقفك التفاوضي وجعلك تخسر ٢٠٠٠ جنيه على الأقل.

٢- عامل الوقت أو الضغط المتولد عن تحديد مواعيد لإنجاز العمل:

إنك عندما تكون قادرًا على التحكم في الضغوط الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوب منك الإلتزام بها، ثم عليك إن تستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإن ذلك يمكنك من التحكم في سير عملية المفاوضات.

مثال يوضح كيف يؤثر الضغط الناتج عن وجود مواعيد يتعين الإلتزام بها على سير العملية التفاوضية:

عقد إيجار المكتب الذي تعمل به ينتهي في نهاية السنة لأنه من المقرر هدم المبنى الذي يقع فيه في ذلك الوقت، ولا بد لك من إخلاء المكتب من خلال ثلاثين يومًا، ووجدت بالفعل مكانًا مناسبًا يصلح كمكتب، وتريد أن تتفاوض لإستئجاره، في حين أن صاحبة لا يعلم شيئًا عن الضغط الواقع عليك من جراء الزمن، فتكون هنا أنت المسيطر على الموقف، أما لو علم الطرف الآخر بالضغط الزمني الواقع عليك، ضعفت قوتك التفاوضية لأنه يعلم تمامًا أن الوقت يمر وأنه في صالحه، فهو متأكد أنك مضطر لإبرام إتفاق في اللحظة الأخيرة لأنك لا تستطيع البقاء في مكتبك الحالي بعد انقضاء المهلة المحددة لك.

٣- القوة أو القدرة:

ويقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات، والأحداث أو السيطرة عليها. وتنبع هذه القوة أساسًا من المعرفة، فيتم إكتسابها من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر وبين ما يعرفه هو عن موقفك، ولذلك فميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتًا، وإنما قد ينتقل من جانب إلى آخر مع تكشف المعلومات وإقتراب المواعيد التي يتعين على كلا الطرفين الإلتزام بها، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحه، إذ طالما استمرت عملية إنتقال القوة من طرف إلى آخر فإن إحتمال إستمرار التفاوض يظل قائمًا.

متى تنتهي المفاوضات؟:

في إحدى حالتين:

الحالة الأولى : عندما يتصور أحد الطرفين أن الآخر قد كسب الجانب الأكبر من القوة أو كلها، فإن التفاوض سرعان ما ينتهي، إلا أن النتيجة قد تكون غير سعيدة، فالجانب الذي يفقد القوة تمامًا يشعر بأنه تعرض للخداع، والإساءة والاتفاق الناجم عن هذه الحالة لا يكون حلاً يفوز فيه كلا الطرفين.

الحالة الثانية : عندما يتصور الطرفان وجود نوع من التوازن في القوى فإن الإتفاق على حل وسط هو الخطوة المنطقية التالية التي سرعان ما تنتهي المفاوضات بعدها محققة نتيجة مرضية للطرفين، والإتفاق الناجم عن هذه الحالة يغذي الشعور بتحقق الفوز للطرفين، وهذا هو التفاوض الناجح حقًا.

قواعد هامة في استخدام القوة في المفاوضات:

١- القوة قد تكون حقيقية أو مفترضة: فإذا إفترض أحد الطرفين أن الآخر يتمتع بميزة فلن يكون هناك فرق إذا كانت هذه الميزة حقيقية أم لا.

٢- تكون القوة فعالة فقط إذا كان المفاوضون مدركين لها: فإذا كان عميلك يحتاج إلى منتجك لأنه الوحيد الذي يصلح له، فإن هذه المعلومة سوف تمنحك ميزة في العملية التفاوضية، غير أنك إن كنت لا تدرك ذلك فإنك هنا لا تمتلك القوة في واقع الأمر.

٣- القوة تكون فعالة عند الاعتراف والتسليم بها فقط: فإذا كان رئيس إحدى الشركات يشعر بالهيبة والرهبة من مركزه هذا فإن هذه الميزة تصبح معدومة بالنسبة له، وتصبح قوته غير مؤثرة.

٤- لا توجد حاجة لإستخدام القوة حتى تصبح فعالة: فإذا كنت تخشى مثلاً من عدم إستمرار أحد العملاء القدامى في الشراء منك ما لم تقدم تنازلات في السعر له، فحتى إن لم يهددك هذا العميل بإستخدام هذه الميزة فإنها لا تزال تعمل لصالحك.

٥- إستخدام القوة قد ينطوي على مخاطرة: فإنك قد تكتسب توازنًا في القوى في التفاوض غير أن الإستخدام المفرط للقوة قد يكون له عواقب سلبية، فعلى سبيل المثال: إذا دخلت في مشروع كبير وجعلت موظفيك يعملون أثناء فترة راحتهم وقت الغذاء هذا الأسبوع، فقد تتمكن من إنجاز المشروع في وقته المحدد، إلا أن إستخدام القوة هنا قد يدمر علاقة العمل بينك وبينهم على المدى الطويل.

والخلاصة التي نستفيدها من معرفتنا لعناصر التفاوض:

١- الطرف ذو المعرفة (المعلومات) الأكثر دقة هو الذي يسود في التفاوض.

٢- الطرف الواقع تحت الضغط الزمن الأكبر يكون موقفه التفاوض ضعيف عمومًا.

٣- يجب أن يحاول الطرفان إحداث توازن بين قوتيهما للتشجيع على التوصل لحل وسط والتحرك نهو حل يحقق الفوز للطرفين معًا.

كيفية كتابة التقارير:

أختار لكم من المكتبة الألكترونية هذا المقتطفات عن كيفية كتابة التقارير ومحاضر الإجتماعات ونوجزها بالتالي:

تحديد المراد من التقرير:

إن المرحلة الأولى من كتابة التقرير تشمل تحديد هدف التقرير والغاية منه. إن أول ما يجب فعله عند كتابة التقرير هو وضع هدف واضح لهذا التقرير. ذلك أن فترة قصيرة من التفكير المنظم في البداية توفِّر كثيراً من ساعات العمل لاحقاً.

يعتقد الكثير من الأشخاص أن تحديد الهدف قبل البداية هو مضيعة للوقت وهذا خطأ لأنه يجب بادىء ذي بدء أن نعرف ما يفترض أن يكون هذا التقرير عليه. وقد يكون تحديد الهدف غير ضروري عندما يكون التقرير نوعاً من التقارير الدورية المنتظمة مثل التقرير الشهري للإدارة. وهناك العديد من المنافع لتحديد هدف التقرير وهي: أولاً: يساعد تحديد الهدف من إختيار المعلومات التي يجب أن يتضمنها التقرير. ثانياً: يساعدنا تحديد هدف التقرير على صياغة التقرير بما يلائم القارىء. يعطيك الهدف الواضح من التقرير مرجعاً أساسياً تقيّم به المعلومات المتوافرة لتحديد ما يجب إدخاله أو إغفاله منها في التقرير.

يجب على هدف التقرير أن يحدد تماماً من هم قرَّاء التقرير وهذا يساعد في التركيز للتأكد من إدخال المعلومات التي يريدها القرَّاء وصياغتها بشكل ملائم لهم. عند وضع بنية التقرير وكتابته سوف تجد أن هذه المرحلة تصبح أسرع عندما يكون واضحاً في ذهنك تماماً ما تحاول إنجازه بفعل هذا التقرير.

إن بعض الأسئلة قد تساعدك على تحديد هدف التقرير، منها:

من سيقرأ التقرير؟

لماذا يريد القراء هذا التقرير؟

ما هي الجوانب التي يرغب القراء في معرفتها؟

ما هي الأمور التي لا يرغب القراء في معرفتها؟

ما مقدار معرفتهم بموضوع التقرير؟

إن التفكير بكل هذه الأسئلة في كل تقرير نكتبه هو خطوة أساسية لتحديد هدف التقرير.

وبعد التفكير في الإجابات الممكنة عن هذه الأسئلة كلها يجب أن تكون قادراً على صياغة عبارة موجزة تشرح هدفك من التقرير ببساطة ووضوح.

وضع الخطة الأولية للتقرير:

بعد تحديد هدف التقرير، عليك الآن تحديد المواضيع التي يجب أن يغطيها التقرير.

فإذا كان الهدف على سبيل المثال:

"تحديث معرفة دائرة المبيعات بالمعلومات الخاصة بالزبائن عن السلعة الجديدة المتوافرة مع التركيز بشكل خاص على منافعها لهم".

إن هذا الهدف يمكنك من وضع قائمة بالمجالات العامة التي يغطيها التقرير كما يلي:

وصف السلع الجديدة.

مقارنة السلع الجديدة بالسلع المنافسة.

تحديد المنافع الرئيسية لهذه السلع بالنسبة للزبائن.

كيفية إسناد المبيعات.

تحديد الأدبيات التي تعرف بالسلع الجديدة.

خلال هذه المرحلة لا يهم كيف ترتب هذه المجالات، بل المهم تحديدها وكتابتها على الورق. وبهذا يصبح لديك قائمة رئيسية بالمجالات أو المواضيع العامة التي تريد الكتابة عنها.

جمع المعلومات وتنظيمها جمع المعلومات ووضع الخطة التفصيلية بعد وضع الخطة الأولية عليك الآن البدء بجمع المصادر لكل نوع من المعلومات التي قررت الكتابة عنها.

إذا كنت تصيغ تقريراً فيه توصيات ترفع إلى مجلس الإدارة، فإنك سوف تحتاج إلى كثير من التفاصيل والتقديرات المستقبلية.

وبشكل عام توجد ثلاث مصادر للمعلومات:

١- **مواد المعلومات من مصدر داخلي ضمن الشركة أو المؤسسة:**

غالباً ما تجد معظم المعلومات التي تريد إدخالها في تقريرك موجودة فعلاً ضمن الشركة أو المؤسسة التي تعمل فيها.

وهنا تقتصر مهمتك على التنقيب عن هذه المعلومات وكشفها من خلال النظر في المصادر الداخلية التالية:

الأدبيات السابقة الخاصة بالمبيعات.

التقارير الخاصة بالزبائن.

التقارير الداخلية خاصة الدورية منها بما فيها الأرقام الشهرية والفصلية.

محاضر أو تقارير الإجتماعات داخل الشركة أو المؤسسة.

تقارير دوائر أخرى أو أشخاص آخرين في الشركة.

٢- **المواد المتوافرة للعموم:بعد أن تقوم بجمع ما تحتاج إليه من داخل الشركة أو المؤسسة، يمكنك النظر في المصادر الخارجية أي خارج الشركة وهي:**

- الكتب الخاصة بالجوانب ذات الصلة بموضوع التقرير.
- الدلائل التجارية ودلائل الأعمال.
- دلائل الأبحاث والدراسات الخاصة بموضوع التقرير.
- الصحف والمجلات والنشرات التجارية والأقتصادية. الإحصاءات الصادرة عن الشركات التجارية والمؤسسات.
- النشرات والتقارير الرسمية بما فيها الإحصاءات الرسمية الأدبيات الصادرة عن المنافسين.

٣- **معلومات من أشخاص آخرين:**

قد تأتي هذه المعلومات من داخل أو خارج الشركة.

وقد تفاجأ بكمية المعلومات الخارجية التي يمكن أن تحصل عليها بواسطة الإتصال هاتفياً بأشخاص آخرين أو الذهاب لرؤيتهم، والأشخاص الذين يمكنك التحدث إليهم هم:

الزبائن: وهنا يمكنك الحصول على معلومات عن هؤلاء الزبائن من خلال الهاتف أو مقابلة شخصية.

الخبراء: داخل الشركة وخارجها حيث يمكنك الحصول على معلومات متخصصة منهم.

المُوَرِّدون أو مصادر السلع: حيث تطلب منهم الحصول على معلومات عن التكاليف والأسعار ومدى توافر السلع.

وهناك ناحية مهمة تتعلق بإعادة كتابة منشورات أو تقارير أخرى للإقتباس منها حيث يتوجب عليك ذكر المصدر الأول لهذه المنشورات أو التقارير إلا إذا كان الإقتباس مختصراً جداً.

ويجب عليك فعل ذلك حتى لو كان التقرير للنشر داخل الشركة فقط. وهنا يمكنك أيضاً الإبتعاد عن الإقتباس المباشر وأخذ المعنى فقط وإعادة الصياغة بأسلوبك. بعد جمع المعلومات يمكنك الآن وضع مخطط تفصيلي للتقرير وقد تجد نفسك تغيِّر بعض نقاط المخطط الأولي أو تضيف بعد التفاصيل، وهذا الأمر متوقعاً، إذ أن جمع المعلومات يعطيك الكثير من المعلومات والمواد التي كنت غافلاً عنها في السابق.

التقارير الدراسية:

غالباً ماتكون هذه التقارير أساساً لقرارات رئيسية داخل الشركة أو المؤسسة مثل إطلاق إنتاج جديد أو فتح فرع جديد للشركة أو كيفية توظيف الإحتياط المالي للشركة أو تحديد إمكانية دخول سوقٍ جديد.

التقرير الدراسي الجيد يظهر أن لصاحبه موهبة التفكير الواضح والمنطقي والمنظَّم والموضوعي، وهذه مهارة مهمة جداً في الإدارة. أما التقارير الدراسية

الضعيفة فتعطي عكس الإنطباع الناتج عن التقرير الجيد حتى لو كان التقرير الضعيف أو السيء يتضمن كل الحقائق ذات الصلة بالموضوع.

هدف التقرير الدراسي:

إن هدف التقرير الدراسي، يتم التعبير عنه بجملة واحدة ويكون الهـدف قـد سبق وحُدِّد منذ البداية:

فتذكر على سبيل المثال هدف التقرير في الفقرة الأولى منه.

"إن هدف هذا التقرير الدراسي هو التأكد عما إذا كان تخفيض فترة التسليم إلـى أقل من ٧٢ ساعة مفيد للزبائن ويرضيهم وفي الوقت ذاته يكون فعالاً من حيث الكلفة".

الأسلوب أو المنهج:

في هذا الجزء من التقرير تقوم بشرح يوضح ماذا فعلت للحصول على إجابات عن المسائل التي يثيرها هدف التقرير.

وفي التقرير الدراسي ينبغي ذكر المنهج الذي اتبعته وينبغي أن يكون ذلك شاملاً دون إعطاء تفاصيل.

التقارير المعلوماتية فقط:

هذا النوع من التقارير بنيته أسهل وفي الحقيقة ينبغي أن تعلم أنه عندما تكتب تقريراً معلوماتياً تكون قد حصلت على بنية مسبقاً.

ويمكن القول بأن بنية التقارير المعلوماتية الإبلاغية تتألف من النقاط التالية:

١- استعمال الفئات التي نظَّمت المعلومات فيها كأساس لبنية التقرير.

٢- ترتيب هذه الفئات كلما أمكن في تسلسل منطقي.

٣- تنظيم المعلومات ضمن كل فئة في تسلسل منطقي.

أسلوب ولغة التقرير:

الكتابة بأسلوب واضح ينبغي الأخذ بعين الاعتبار، أن التقرير يكتب للقارىء وليس للكاتب، ولهذا يجب أن تكيِّف أسلوبك الطبيعي في الكتابة مع ما يلائم القارىء.

وهذا قد يتطلب في الكثير من الأحوال القليل من التغيير أو قد لا يتطلب أي تغيير على الإطلاق.

لنفترض على سبيل المثال أنك تكتب تقريراً موجهاً إلى مجلس الإدارة في الشركة أو المؤسسة التي تعمل فيها وإلى أعضاء هذا المجلس وعدده يفوق العشرة مثلاً.

هنا يسمح لك باستعمال لغة بسيطة نوعاً ما وذلك بإستعمال ما لا يمكن إستعماله وفقاً للقواعد التقليدية للغة.

إن كان أعضاء مجلس الإدارة من جيل قديم نسبياً فربما يحبذون استعمال اللغة وفق قواعدها التقليدية .فإذا رغبت في موافقتهم على تقريرك عليك الإلتزام بالقواعد التقليدية للغة.

وهذا الأمر لا يفرض عليك أن تبدل أسلوبك في الكتابة كلياً بل تستطيع أن تكتفي فقط بتكييف تقريرك بما يلائم كل عضو في مجلس الإدارة وربما قرّاء آخرين في الشركة أو المؤسسة أو خارجها.

ونماذج القرّاء هم:

الأشخاص الذين هم على معرفة باللغة التقليدية أكثر منك.

الأشخاص الذين يفضلون الأسلوب الحديث في كتابة اللغة.

الأشخاص الذين لا تكون لغة التقرير لغتهم الأم.

الأشخاص الذين لديهم صعوبة في القراءة.

إستعمال اللغة العادية:

إذا لم يكن القراء ضمن إحدى الفئات المذكورة سابقاً، يمكنك الإكتفاء باستعمال اللغة العادية والأسلوب السهل. وهذا لا يعني إستعمال اللغة العامية بل يعني على سبيل المثال: إستعمال كلمة البنات بدل كلمة الإناث.

وكذلك إختصار بعض الكلمات أو جمعها معاً (بما يعرف بـــالترخيم أو حـــذف بعض الحروف لأنه يسهل القراءة خاصـــة إذا كـــان يتوافـــق مـــع الكـــلام العـــادي. استعمال لغة فصيحة والبعد عن التكلف والألفاظ الغريبة / من المهم إستعمال الكلمـــة الصحيحة للتعبير عما تريد إيصاله للناس، وإن لم تفعل ذلك فإن بعض القرّاء سيعرفون أنك جانبت الصواب.

إذا أردت التأكد من أنك استعملت الكلمة الصحيحة، فعليك بكل بساطة الرجـــوع إلى قواميس اللغة؛ فإن ذلك سيجنبك الوقوع في الخطأ.

ضبط الكلمة / إن قراءة الكلمة بشكل خاطىء يعطي إنطباعاً سيئاً عند القارىء، ولذلك يجب ضبط الكلمات وتشكيلها لا سيما الألفاظ الغريبة، وينصح بـــالرجوع إلـــى (كتاب مختار الصحاح) للرازي أو «لسان العرب» لضبط المفردات الغريبة.

التقسيم الصحيح للجمل والعبارات / إن تقسيم الجمل بشـــكل صـــحيح يســـاعد القارىء على فهم الموضوع بشكل أفضل.

فإن عدم استعمال علامات الترقيم يؤدي إلى إدخال المعلومات بعضها ببعض مما يؤدي بالتالي إلى إضعاف التقرير.

ومن علامات الترقيم: (الفاصلة):

وتستعمل عند إنتهاء الجملة وإكتمال معناها ويكـــون مـــا بعـــدها مرتبطـــاً بهـــا من حيث المعنى.

الفاصلة المنقوطة أو القاطعة/ :) :)

وتستعمل لإيقاف الجمل التي تتضمن الكثير من الفواصل (النقطة):

وتســـتعمل عنـــد انتهـــاء الجملـــة وابتـــداء جملـــة أخـــرى مســـتقلة المعنى الإختصار:

قد يعني إختصار بعض الكلمات في التقرير أن القارىء قد لا يهتم بقراءة الكلمة بأكملها، وهذا لا ينطبق على معظم القرّاء. لذلك لا تستعمل هذا الأسلوب إلا في حالات خاصة مثل إختصار الأسماء والألقاب والعناوين الطويلة.

بعض الأمور اللغوية التي يجب مراعاتها:

لا تبدأ الجملة ب"و"، أو "أو"، أو "لكن".

لا تختم الجملة بأحد حروف الجر.

وضع اللمسات النهائية للتقرير / بعد إن قمنا بوضع كل التحضيرات الخاصة بالتقرير وتفاصيل بنيته وكتابته بإستعمال لغة سليمة، الآن نصل إلى اللمسات النهائية للتقرير.

١- تصميم التقرير.

٢- ملاحقة التقرير.

٣- إستعمال الخرائط والرسوم البيانية.

٤- الإضافات.

كتابة خاتمة التقرير إن آخر ما يكتب في التقرير خلاصة أو خاتمة التقرير، قد يفكر البعض بكتابة هذه الخلاصة في البداية خاصة أن هذه الخلاصة سيتم وضعها في بداية التقرير أو الصفحات الأولى منه، لكن في الحقيقة من الأسهل كتابة الخلاصة بعد الإنتهاء من كل شيء، لأنك عندها وتحديداً ستعرف ما يجب تلخيصه.

وباستثناء الحالات التي يكون فيها تقريرك قصيراً جداً، ينبغي أن يتضمن كل تقرير خلاصة توضع في الصفحات الأولى منه وهذه الخلاصة مفيدة لصنفين من الأشخاص هما الأشخاص الذين ليس لديهم وقت لقراءة التقرير بأكمله.

الأشخاص الذين قرأوا التقرير بأكمله ولكن يريدون تذكر أهم النقاط فيه دون الإضطرار إلى قراءته ثانية.

وهكذا فإن الخلاصة ينبغي أن تذكر كل ما يذكره التقرير ولكن مختصراً. عندما يأتي الأمر إلى تصميم الخلاصة، أو تحديد بنيتها، يجب أن تتبع التصميم ذاته والبينة ذاتها كما في التقرير مع إعادة تحديد هدف التقرير والغاية منه. ثم تلخيص مناهج أو أساليب الدراسة التي حصلت من أجل وضع التقرير وأخيراً عرض النتائج

والإستنتاجات. لا يجب أن تزيد خلاصة التقرير عن صفحة واحدة حتى أنها لا يجب أن تزيد عن فقرتين إذا كان التقرير موجزاً وعبارة عن أربع أو خمس صفحات.

نماذج من تقارير العمل/ تقرير دراسة مشروع

إن هدف هذا التقرير هو توضيح أهمية المشروع وإمكانياته ويتضح من هذا أن النقاط الأساسية التي ينبغي أن يتحدث عنها هذا النوع من التقارير هي:

١- **أهمية المشروع**

ويتم الكلام عن مدى الحاجة إلى هذا المشروع من عدة نواحي.

فمثلاً:

إن هذا المشروع سيساهم برفع نسبة الواردات، وسيستخدم ألف عامل وبالتالي يساهم في تخفيض نسبة البطالة، وكذلك فإنه المشروع الأول من نوعه، وسيتم إنتاج السلع بسعر أقل من تلك المستوردة... إلخ.

٢- **إمكانيات المشروع**

ويتم التحدث في هذه النقطة بالتفصيل عن إمكانيات المشروع سواء التقنية منها أو المادية.

وما هي العقبات المتوقعة وكيفية الخروج منها.

تقرير دراسة جدوى

يهدف هذا التقرير إلى إعطاء صورة مدى أهمية المشروع من الناحية المادية وبالتالي تقرير الأرباح المتوقعة. والنقاط الأساسية لهذا التقرير هي/

١- **التكاليف**

ينبغي دراسة التكاليف الخاصة بالمشروع من أسعار المواد الأولية وكلفة النقل واليد العاملة وكل ما يتعلق بالمصاريف الخاصة بالمشروع.

٢- **توقعات البيع**

وفي هذا القسم يتم التحدث عن مدى حاجة السوق للسلعة المزمع إنتاجها المسموح به للبيع وهو الحد الأقل الذي يغطي تكاليف المشروع والحد الأقصى المتوقع.

٣- **تكاليف البيع**

وهذه الدراسة تشمل تكاليف الإعلانات ورواتب موظفي المبيعات وأجرة النقل وكل التكاليف المطلوبة للبيع.

٤- **توقعات الأرباح**

بعد مقارنة المصاريف مع توقعات المبيعات تحصل على توقعات الأرباح بالنسبة للمشروع ويتبيَّن إذا كان المشروع ذا جدوى أم لا فإذا كانت التكاليف أكثر من الأرباح فهذا يعني أنه مشروع خاسر ولا ينبغي إضاعة المال عليه.

تقرير دارسة السوق

عادة يقوم موظفي قسم المبيعات بمثل تلك الدراسات وتهدف عادة إلى فهم متطلبات السوق وموقع المسوِّق فيه. وأما أهم النقاط التي ينبغي التطرق إليها فهي/

١- **حاجات السوق**

وهذه النقطة يتم التحدث عنها بعد دراسات ميدانية للسوق وبعد القيام بما يسمى مسح للسوق وذلك للوقوف على حاجاته والسلع المطلوبة وغير ذلك.

٢- المنافسة/ بعد القيام بمسح للسوق يتم الوقوف على الشركات التي تقوم بتسويق سلع منافسه للسلعة المنوي تسويقها وبعد ذلك يصار إلى دراسة وضع المنافس وقدراته على المنافسة وإلى أي مدى يمكن له الصمود في وجه الشركة المسوِّقة وهل أن قدراته أبعد من أن تنافس؟

٣- السلعة المنافسة/ تتم دراسة السلعة المنافسة ومعرفة ميزاتها ونقاط ضعفها حتى يستطيع التخطيط لمنافستها.

٤- مميزات السلعة التي يتم تسويقهاإن دراسة مفصلة لميزات السلعة تمكن المسوِّق من معرفة نقاط القوة في سلعتهوالتركيزعليها أثناء حملته لتسويق المنتج.

٥- مقارنة بين السلعة والسلع المنافسة/ إن المقارنة بين السلعة ومنافساتها تعطي صورة واضحة للمسوِّق عن قدرة السلعة على الصمود في وجه السلع المنافسة وتعطي موظف المبيعات القدرة على جذب المشترى عبر إقناعه بأفضلية السلعة التي يسوِّقها.

دراسة تخفيض التكاليف

تهدف هذه الدراسة إلى تقدير إمكانية خفض تكاليف إنتاج السلعة ويكون ذلك عبر دراسة إمكانية الحصول على المواد الأولية بأسعار أقل وإمكانية الوصول إلى زيادة في الإنتاج وإمكانية تخفيض كلفة اليد العاملة.

دراسة زيادة المبيعات

تهدف هذه الدراسة إلى وضع تصورات لإمكانية زيادة المبيعات وذلك عبر عدة طرق منها/

القيام بحملة إعلامية.

تخفيض سعر المنتج.

تقديم حوافز (هدايا) عند شراء المنتج.

وتتم خلال هذه الدراسة دراسةتكاليف هذه الطرق ومدى الربح المتوقع من خلال هذه الحملات وإلى أي مدى تكون مجدية.

تطوير كفاءة العمالة

يهدف هذا النوع من التقارير إلى وضع تصورات لتطوير كفاءة العمال وزيادة إنتاجهم من خلال دورات تدريبية أو تقديم حوافز ويتم خلاله دراسة كلفة هذه الدورات أو الحوافز ومدى الربح المتوقع منها ومدى جدواها.

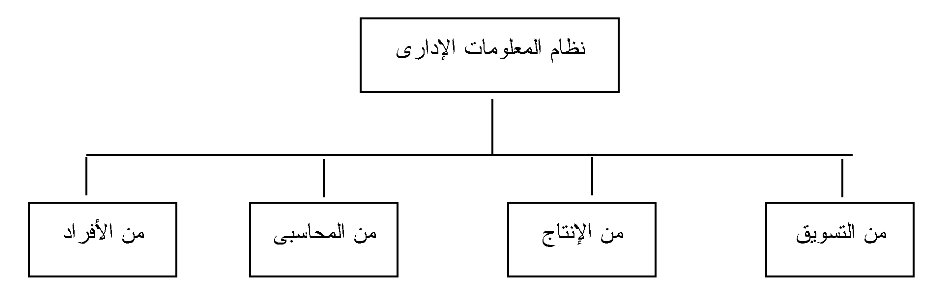
النظام المحاسبى :

إن النظام المحاسبى يشتمل على مجموعة من النماذج والسجلات والإجــراءات والوسائل المستخدمة فى تسجيل وتلخيص وتقرير البيانات المالية المطلوبــة بواســطة الإدارة لتحقيق الرقابة على الأنشطة ولتقديمها إلى الجهات الخارجية المهتمة بأعمــال المشروع

و يعتبر نظام التكاليف جزء رئيسى من النظام المحاسبى فى المشــروع الــذى يعتبر أهم كمى للمعلومات المختلفة

نظام المعلومات المحاسبى :

هو ذلك الجزء الأساسى والهام من نظــام المعلومــات الإدارى فــى الوحــدة الإقتصادية فى مجال الأعمال الذى يقوم بحصر وتجميع البيانات المالية من مصــادر خارج وداخل الوحدة الإقتصادية – المشروع – ثم يقوم بتشغيل هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مالية مفيدة لمستخدمى هذه المعلومات خارج وداخل الوحدة الإقتصادية



ونظام المعلومات المحاسبى يعتبر من أهم وأكبر الـنظم الفرعيـة فـى نظـام المعلومات الإدارى فيتصف نظام المعلومات المحاسبى بالشمول حيث يمتد إلـى كـل نشاط فى الوحدة الإقتصادية ويوفر المعلومات المفيدة للمديرين فى كـل المسـتويات الإدارية.

ويوجد تداخل وتفاعل لنظام المعلومات المحاسبى مع سـائر الـنظم الفرعيـة الأخرى التى يمكن أن توجد فى نظام المعلومات الإدارى مثل الإنتاج – التسـويق – الأفراد...إلخ.

يضاف إلى ذلك وجود مجموعة من المستخدمين الخارجين للبيانات المحاسـبية من مستثمرين ومدينين ودائنين وهيئات تجارية ورسمية وحكومية.

لذلك لابد من وجود نظام معلومات محاسبى بشكل أو آخر سواء كـان مجـرد نظام محاسبى يدوى يتكون من مجموعة من الملفات وخريطة الحسابات والمجموعـة الدفترية التقليدية أو كان نظام محاسبى شامل ومعقد يعتمد على إستخدام القدرات الهائلة للحاسابت الإلكترونية.

الدورة المحاسبية:

مراحل الدورة المحاسبية:

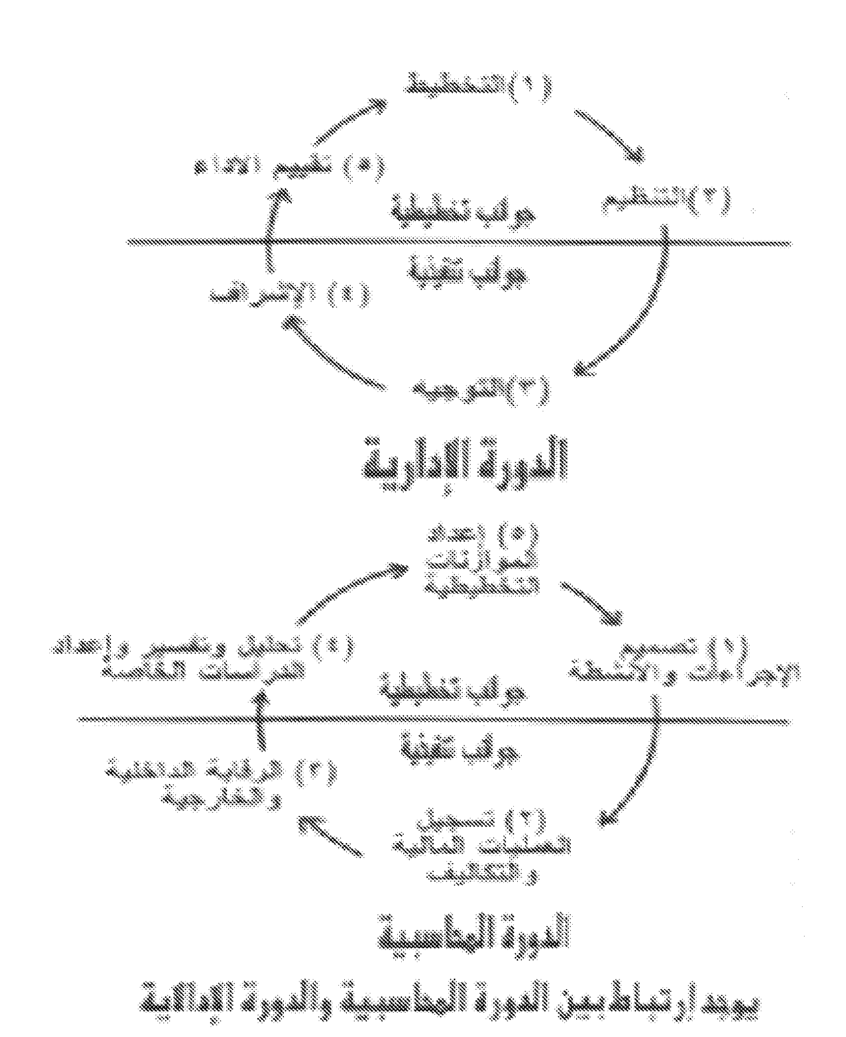
١- تصميم النظام المحاسبى لتسجيل وتقرير العمليات المختلفة بما فى ذلك الحقوق والإلتزمات الخاصة بالمنشأة

٢- تسجيل العمليات المختلفة فى السجلات الخاصة بالنظام المحاسبى السابق إنشاؤه وإنتاج البيانات المطلوبة للجهات الخاريجية ولإدارة المشروعات

٣- الرقابة الداخيلية والخارجية للعمليات المختلفة للتحقيق من صحتها

٤- تحليل وتفسير القوائم (سواء قوائم التكاليف أو القوائم المالية) وتقديم التوصيات والإستشارات

٥- إعداد الموازنات التخطيطية المختلفة بما فيها التكاليف المعيارية



الدورة الإدارية

الدورة المحاسبية

يوجد إرتباط بين الدورة المحاسبية والدورة الإدالية

أهداف النظام المحاسبى :

يهدف النظام المحاسبى إلى إمداد المشروع بالبيانات التالية :

١- التقارير الإدارية التى تشمل على البيانات اللازمة لتخطيط ورقابة العمليـــات الروتينية

٢- التقارير التى تشتمل على البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات غيـــر الروتينيـــة وإعداد الخطط والسياسات المتعلقة بها

٣- البيانات المطلوبة للجهات الخارجية وخاصة ملاك المشروع وسلطات الرقابة المختلفة مثل المؤسسات العامة والجهاز المركزى للمحاسبات وغيرها

وتهتم إدارة المشروع وكذا الجهات الخارجية بتحقيق هذه الأهداف الثلاثة للنظام المحاسبى.

البيانات المحاسبية وإتخاذ القرارات :

إن المحاسبة تؤدى دورا كبيرا فى عملية إتخاذ القرارت التـــى تعتبـــر جـــوهر وظائف الإدارة (و هذه القرارات تمتد من العمليات الروتينـــة إلـــى العمليـــات غيـــر الروتينية) وتحتاج الإدارة إلى نماذج لإتخاذ القرارت أو طرق للمفاضلة والإختيار.

وعن طريق الجمع بين بيانات المحاسبة والتكاليف وغيره من المعلومات المتاحة – بيانات التنبؤ مثلا – ونماذج إتخاذ القرارت يمكن أن نختار القرار الأفضـــل الـــذى يعمل على تحقيق أقصى عائد على الموارد المتاحة وبعد ذلك يتم تنفيذ ذلـــك القـــرار المختار ومتابعة التنفيذ عن طريق إسترجاع البيانات.

مصادر نظام المعلومات المحاسبى:

١- البيانات التى تتجمع بصورة روتينة من العمليات الخارجية اليوميـــة العاديـــة وهى غالبا ما تتعلق بعمليات البيع والشراء والمدفوعات والمتحصلات النقدية وما إلى ذلك

٢- البيانات الخاصة التى تتجمع بصورة غير روتينية من مصادر خارجة مثل تعليمات جديدة لمصلحة الضرائب تغيرات فى الأسعار مؤشرات الصناعة وما إلى ذلك

٣- البيانات العادية التى تتجمع بصورة روتينية من العمليات داخل الوحدة الإقتصادية مثل بيانات التكاليف الصناعية فى المراحل الإنتاجية المختلفة حركة الوارد والمنصرف من المخزون الأجور والمرتبات وما إلى ذلك

٤- البيانات الخاصة التى تتجمع بصورة غير روتينية من القرارت الإدارية الداخيلية مثل وضع سياسات جديدة أو تغيير المعايير المستخدمة فى الأداء أو أهداف جديدة مطلوب تحقيقها وما إلى ذلك

مهام ماسك الدفاتر:

تقتصر وظيفة ماسك التفاتر على وظيفة واحدة تتمثل فى تسجيل العمليات المحاسبية فى الدافتر بطريقة منتظمة.

اذا أن مسك الدفاتر هو الجزء التسجيلى الذى يقوم على الجانب النمطى والمتكرر من المحاسبة.

مهام المحاسب:

١- الإشراف والرقابة على ماسكى الدفاتر وتوجيه أعمالهم عند قيمهم بتسجيل العمليات المالية فى الدفاتر المحاسبية

٢- تحليل وتلخيص وعرض البيانات المالية وإعدادها فى شكل تقارير مالية تبين نتيجة أعمال المشروع ورركزه المالى

٣- تحليل وإستباط العلاقات الصحيحة بين البنود فى القوائم المالية وإظهار المعلومات الهامة ووضعها فى خدمة الإدارة

٤- تصميم وصيانة النظام المحاسبى فى المنشأة

٥- القيام بأعمال المراجعة على حسابات المنشأة عند الضرورة

يجب على المنشأة التى تزاول نشاط تجارى أو صناعى أن تمسك الدفاتر والسجلات والمستندات التى تستلزمها طبيعة نشاطها وعلى الأخص الدفاتر والسجلات والمستندات الآتية:

أولا : الدفاتر والسجلات :

١- دفتر اليومية العامة : الذى يقيد جميع عمليات نشاط المنشأة أول بأول

٢- دفتر الأستاذ العام

٣- دفاتر اليومية المساعدة ودفاتر الأستاذ المساعدة التى تتحدد تبعا لطبيعة ونوع وحجم نشاط المنشأة

٤- دفتر الجرد وتقيد فيه مفردات أصول وخصوم المنشأة حسب الجرد الفعلى لها فى نهاية السنة المالية للمنشأة

٥- دفتر الصنف ويمسك بمعرفة من يقتصر نشاطهم على تجارة الجملة

وفى جميع الأحوال يجب أن تكون مجموعة الدفاتر التى تمسكها المنشأة متكاملة وأمينة ومنتظمة من حيث الشكل وأن تمكن من تحديد صافى الأرباح.

ثانيا : المستندات :

هى المستندات الأصلية من عقود وفواتير شراء وإشعارات والإيصالات والمكاتبات الصادرة من المنشأة المؤيدة لجميع معاملاتها.

المستندات:

البيانات والمعلومات لا يمكن الإستفادة منها إلا بعد حصرها فى مستندات مثل : أمر الشراء وأمر البيع.

والملفات والمستندات ماهى إلا وسائل حفظ وتخزين البيانات.

وتلعب هذه المستندات دورا حيويا هاما فى نظام المعلومات المحاسبى سـواء كان يدويا أو قائم على إستخدام الحاسب فى الإلكترونيةو هذه المواصفات هى :

١- أن مطبوعا محدد فيه إسم الوحدة وعنوانها.

٢- أن يظهر بوضـوح عنـوان المسـتند ووظيفتـه والقسـم المصـدر لـه وتاريخ تحريره.

٣- أن يكون مطبوعا على المستند أرقام مسلسة.

٤- أن يكـون الميتنـد موثقـا ويظهـر عليـه بوضـوح خانـات لتوقيـع الأشخاص المسئولين.

٥- أن يكون المستند من عدة صور يفضل أن تكون مختلفة اللون بحيث بطبـع على كل لون الجهة المرسل إليها المستند.

ويجب الإهتمام بتدفق المستندات داخل النظام بتتبع كل مستند مستخدم فى النظام المعين وتحديد نقاط المستند.

تصنيف المستندات :

أ- حسب المصدر : داخلية، خارجية.

ب- حسب طبيعة العملية المالية : مستندات مقبوضات، مدفوعة، القيد.

عناصر النظام المحاسبى:

- مستندات العمليات.
- دفتر اليومية.
- دفتر الأستاذ.
- أوراق العمل.
- التقارير.

لتشغيل النظام المحاسبى لابد من توافر هذه العناصر الأساسية بنفس الترتيب

مستندات العمليات :

تجميع المعلومات المجمعة من أمكنة حدوث العمليات وتعتبر مصدر للمعلومات الأساسية لإدارة الحسابات.

دفتر اليومية :

يستخدم فى تسجيل هذه العمليات فى شكل تجميعى يعتمد أساساً على القيد المزدوج وبترتيب تاريخى حسب حدوث العملية.

دفتر الأستاذ :

يستخدم فى سبيل تبويب هذه العمليات حسب أبوابها المختلفة (أى حسب الحسابات) بصورة تفيد فى إعطاء المعلومات اللازمة وبصورة سريعة.

أوراق العمل :

تستخدم فى عملية التحقق وتسوية المعلومات حتى تصبح ملائمة للتسجيل أو التقرير.

التقارير المحاسبية :

هى المخرجات النهائية للنظام المحاسبى حيث تعد لإغراض متعددة لأشخاص مختلفة سواء داخل المشروع أو خارجه.

عمليات المشروع (١٩) : يمكن تقسيم المشروع إلى ٣ أنواع رئيسية وهى :

١- عمليات تمويلية : هى حصول المشروع على الأموال اللازمة لبدء نشاطه وإستمراره.

٢- عمليات (مصروفات) رأسمالية : هى جميع العمليات التى تؤدى إلى إتفاق مبالغ بهدف الحصول على مصادر الخدمات طويلة الأجل للمشروع.

٣- عمليات إيرادية.

دليل الحسابات :

يتطلب الأمر قبل البدء فى إستعمال دفتر الأستاذ كدفتر تحليل للعمليات السـابق بقيود اليومية أن يوضع نظام لترتيب الحسابات فى هذا الدفتر حتى يسـهل إسـتخراج الحسابات المطلوب بدون عناء فى البحث عنه.

التسجيل والتبويب فى الدفاتر المساعدة :

إن أساس القيد المزدوج هو تحليل العمليات إلى طرفيها المدين والدائن وتسجيل هذين الطرفين بقيد محاسبى فى دفتر قيد أولى هو اليومية وترحيل القيد بدفتر ثـانوى هو دفتر الأستاذ.

وإن الحاجة نشأت إلى تقسيم دفتر اليومية إلى عدد من الدفاتر وهم :

١- دفتر يومية المشتريات.

٢- دفتر يومية المبيعات.

٣- دفتر النقدية.

القيد المحاسبى " قيد العمليات المالية " :

وهى عملية تسجيل البيانات ذات العلاقة بالعمليات ذات القيم المالية فى دفاتر أو سجلات أعدت لهذا الغرض.

وقد مرت نظم العمليات المالية فى مرحلتين أساستين هما:

أولا : نظام القيد المفرد :

وهو يعبر عن مرحلة بدائية فى القيد تهتم بطرق واحد فى العملية المالية وهـو الطرف الثانى الذى سيحتاج إليه التاجر مستقبلا ويستخدم القيـد المفـرد حاليـا فـى المشروعات الصغيرة وذلك لبساطته وبذلك يقوم التاجر بقيد عمليات المدينين فقط حيث يخصص لكل مدين صفحة كذلك الأمر بالنسبة للدائنين.

ولا يمكن الإعتماد على القيد حاليا كنظام مناسب للقيد فى المنشأت.

ثانيا : نظام القيد المزدوج :

يعتبر بمثابة وسيلة متكاملة لقيد العمليات المالية فى المنشـأت علـى إخـتلاف أحجامها ونشاطاتها نظرا لأنه يساعد فى فهم هذه العمليات من ناحية وفـى توضـيح أثرها المباشر على نتيجة الأعمال والمركز المالى للمنشأة من ناحية أخرى.

وأساس القيد المزدوج هو العملية المالية ذاتها فهى تتكون من طرفين أو جانبين يتم إثباتهما بصورة متوازنة فى كل عملية مالية وهذا لا يعنى التكرار فى القيـد بـل يعنى الوجود الفعلى لطرفين ولهذا يغطى القيد المـزدوج جانـب الشـكلية وجانـب الموضوعية.

تقييم الأداء:

بعد مرحلة التخطيط لأنشطة المختلفة تأتى مرحلة التنظيم للأعمال ثـم مرحلـة التنفيذ الفعلى لها.

وبعد ذلك تأتى مرحلة متابعة الأعمال لتوجيهها وذلك فى حالة كونها تحيد عـن ما هو مخطط لها.

وبعد ذلك تأتى مرحلة قياس نتائج الاعمال وتقييمها وذلك بمقارنتها بمـا هـو مخطط بالمعايير التى تم تحديديها وإقرارها فى الخطة:

ثم تحليل الإنحرافات ومعرفة الأسباب ومراكز حدوثها.

ثم إتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة للوصول إلى تحقيـق الأهـداف بكفـاءة وفعالية وذلك هو ما يرجى من منشأة الأعمال.

وذلك فى كل نشاط من أنشطة منشأة الأعمال – تسويق، الإنتاج، مشتريات...

ولا تختلف خطوات ومراحل الرقابة بإختلاف الغرض أوبإختلاف العملية التـى تريد رقابتها.

والمعايير الرقابية هى تلك المقاييس التى يتم إستخدامها لقياس النتائج الفعلية

أدوات وأساليب الرقابة :

متعددة منها :

- الإشراف والملاحظة.
- التقارير.
- السجلات.
- الموازنات التقديرية التخطيطية.
- الدورة المستندية وخطوات العمل.
- السياسات كمقياس للأداء.

مجالات الرقابة :

للرقابة مجالات متعددة فى الأنشطة المختلفة.

فى مجال التسويق :

١- حجم المبيعات ومقارنتها بما هو وراد فى الخطة – وحجم المبيعات لكل منطقة

٢- التوزيع الجغرافى للمبيعات وهل تم وفقا للخطة

٣- الأسعار وهل هى تلك الأسعار التى تم التقدير على أساسها

٤- الحملات الإعلانية ومدى ما حققته من نتائج

٥- مدى تحقيق الربحية نتيجة النشاط التسويقى وغيره

٦- تكلفة أداء الوظائف البيعية المعنية

فى مجال الإنتاج :

١- تحديد مدى إستغلال الطاقات الإنتاجية المنافسة.

٢- مدى تحقيق خطة الإنتاج المقررة من حيث الكم والنوع

٣- مدى إستخدام مستلزمات الإنتاج دون فاقد أكثر من المقرر وبالمعدلات المقررة

٤- مدى الإلتزام بالجداول وبالأحمال المفروضة وببرامج الإنتاج

٥- مراقبة تكلفة الإنتاج وكيفية الإنتاج وغيره

فى مجال المشتريات والمخازن :

١- هل تمت المشتريات وفقا للتقديرات وفى مواعيدها المحددة وبنفس الأسعار والمواصفات التى تم التقدير على أساسها

٢- هل المخزون بإحتياجات الإنتاج فى الوقت المناسب

فى مجال الأفراد :

الرقابة على نسبة دوران العمل وإنتاجية العامل = قيمة الإنتاج / عدد العاملين.

إنتاجية ساعة العمل = قيمة الإنتاج / إجمالى عدد ساعات العمل.

فى مجال التمويل والإدارة المالية :

- إستخدام النسب المالية المختلفة.
- النقدية.
- المتحصلات والمدفوعات.
- المصروفات الرأسمالية.

إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، مثلا: ماذا تفعل إذا انهارت لديك شبكة الحاسب الآلي التي تربط كافة إدارات وأقسام شركتك بعضها ببعض؟ نظريا، تحلم الشركات دائما بتوفير الموارد المالية والبشرية التي تكفل لها وضع خطة متماسكة لإدارة الأزمات ومواجهتها قبل وقوعها وحدوث ما لا تحمد عقباه، وتقدم إدارة الأزمات وعيا عاليا بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره.

من هنا، لم يعد الإلمام بأدواتها وإجادتها رفاهية تتحقق في شركات دون أخرى، بل صارت طلبا وضرورة ملحة يجب تلبيتها قبل فوات الآوان .

وقد لخص جيري سيكيتش ذلك الأمر في كتابه عن تخطيط إدارة الأزمات (كافة المخاطر) حين كتب: "لا تختبر أي إدارة اختبارا جيدا إلا في مواقف الأزمات". أشهر أزمة إدارية

وتعد قصة رحلة شيكلتون إلى القارة القطبية الجنوبية عام ١٩١٤ واحدة من أشهر قصص إدارة الأزمات في التاريخ، حيث أبحر شيكلتون بسفينته متوجها نحو القارة القطبية على أمل أن يتمكن من عبور القارة سيرا على الأقدام، إلا أنه لم يتمكن قط من الوصول إلى البر، لقد حدثت الأزمة الأولى حين علقت سفينته بالثلج، وبقي هو وطاقمه على هذا الحال لعدة شهور، ثم حدثت الأزمة الثانية حين غرقت السفينة تاركة شيكلتون وطاقمه المكون من ٢٧ فردا على بعد ١٢٠٠ ميل من الحضارة على جليد طاف على سطح الماء ولا يوجد معهم سوى قدر ضئيل جدا من الإمدادات .

ومن المثير للدهشة أنه تمكن من إنقاذ طاقمه واللجوء بهم إلى جزيرة قريبة باستخدام قوارب النجاة، على هذه الجزيرة قرر شيكلتون تقسيم طاقمه، حيث ترك عددا من أفراد الطاقم على هذه الجزيرة تاركا لهم قدرا محدودا من الإمدادات وتوجه بباقي أفراد الطاقم على أحد قوارب النجاة إلى محطة لصيد الحيتان على بعد ٨٠٠ ميل في ساوث جورجيا، وتمكن شيكلتون بالفعل من إنقاذ طاقمه ولم يفقد أيا من أفراد طاقمه على الرغم من كافة الصعاب التي واجهته والتي مثلت تحدياً رئيسياً لاحتمالات نجاته هو ذاته .

هل أنت مستعد؟:

هل أنت على إستعداد لتقديم هذا النمط من القيادة حين تواجه أزمة في إدارة أعمالك؟.

وإذا كان التفكير السريع في حالات الطوارئ أحد الأشياء التي تقوم بها بشكل جيد، وقمت بالفعل بالتخطيط لمواجهة المواقف الطارئة، ولديك خطة للموارد اللازمة للتخطيط للمواقف الطارئة، كل هذا حسن وجيد للغاية، لكن ما يعنينا هنا هو الأحداث والمواقف التي لم تخطط لها، وسواء كان يتعين عليك القيام بالتخطيط للمواقف الطارئة أم لا فتلك ليست القضية الرئيسية، فأنت الآن في موقف يهدد حياة المنظمة، كما يمثل في ذات الوقت أيضا تهديدا لاستقرار أوضاعك المالية، كيف ستتعامل مع مثل هذا الموقف؟ ما المواقف التي يمكن أن تطرأ وتمثل إختبارا لقدراتك على التعامل مع مواقف الأزمات؟ هناك الأزمات التي يمكن أن تحدث نتيجة للكوارث الطبيعية، الحوادث البيئية، حوادث مكان العمل، فشل الإنتاج، أو حتى حوادث إطلاق النار، كما أن هناك مجموعة أخرى من الحوادث التي كانت كامنة في إطار الأعمال ذاتها إلى أن جاء وقت تفجرت فيه؛ من قبيل هذه الحوادث الاحتيال من جانب أحد الموظفين، الغرامات الحكومية، اضطرابات العمال، الإعتراضات الجماعية، القضايا القانونية، إدعاءات العملاء أو التحقيق من جانب أي من الجهات الرقابية .

أخطر الأزمات:

ومن أشد الأزمات خطورة، تلك التي تنطوي على عنف، العنف الذي أصبح يمثل تهديدا متزايدا في كل مكان للعمل لكل من الموظفين والعملاء على حد سواء .

هناك بعض الشركات التي تنظم دورات تدريبية للعاملين بها على الإدارة الآمنة للسلوكيات التي قد تحدث فوضى، والتي من بينها المهارة اليومية في إبلاغ الأخبار السيئة للآخرين .

ولقد أصبحت قضايا مثل إدارة الضغوط والتدريب على تسوية الصراعات التي لا تتسم بالعنف، أصبحت هذه القضايا ذات أهمية بالغة بالنسبة لأي شركة تتعامل مع العامة بشكل دوري، ومن أسهل الطرق لمواجهة الأزمات غير المتوقعة في بيئات العمل توفير مراكز محلية تكون مهمتها التوسط لفض النزاعات القائمة بين بعض الشركات من ناحية وبين الموظفين وأصحاب العمل من ناحية أخرى، ولابد أن توفر

تلك المراكز دروات تدريبية تعمل على مساعدة أصحاب العمل على تحويل المجتمـــع الذي يعيشون فيه إلى مكان أكثر ملاءمة للعيش، ومن ثم تكتسب منظمتهم شهرة مـــن الأعمال الحسنة التي يقومون بها .

خبرة مع الكوارث:

عرفت مجلة التايم إدارة الأزمات باعتبارها النظام الجديد للشركات في التعامـــل مع الكوارث، وقد بنت المجلة هذه الملاحظة على العدد المتزايد من الشركات التي تلجأ إلى استشاريين متخصصين لمعاونتها على وضع خطط إدارة الأزمات .

جزء كبير من شيوع هذا التوجه يمكن إرجاعه إلى العلانية الكبيرة التي حظيت بها عدة أزمات ألمت بالشركات العملاقة، حيث كانت فضيحتا جونسون أند جونســـون والخاصة بكبسولات تايلونين التي كانت بها نكهة السيانيد وإكســـون موبـــل الخاصـــة بتسرب الزيت اثنتين من أكثر فضائح الشركات ذيوعا، على الرغم مـــن أن الأخبـــار الخاصة بحوادث الشركات والتسمم من تناول الطعام في الوجبات السريعة تعـــد بنـــداً شائعا في نشرات الأخبار، مع تنامي الإدراك وذيوع الأزمات، تزايـــد الطلـــب علـــى استشاريي إدارة الأزمات .

وإتجهت مختلف منظمات الأعمال إلى إنشاء إدارات متخصصة تتركز مهمتهـــا في التخطيط لمواجهة وإدارة الأزمات حين تحدث، بل وقبل وقوعها .

خطط للمواجهة:

عند الشروع في إقامة أي مشروع لابد وأن يكون هنـــاك خطـــط وعـــدد مـــن الخطوات التي يمكن تطبيقها لمواجهة كافة المشكلات الطارئة حين تحدث .

يلاحظ أننا نستخدم هنا كلمة حين تحدثولم نستخدم إذا ما حدثت، فـــإن شـــيئا مـــا حادث لا محالة، تلك هي إحدى حقائق حياة الأعمال، ويتمثل الاختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات حين تحدث، ويوصي سكيتش بتبني أنظمة للإنذار المبكر تـــوفر تعليمات واضحة إلى شتى المعنيين، كما توفر تقييما لشتى النتـــائج الواقعـــة والمحتملـــة، وتساعد على ضمان استمرار إدارة عمليات الأعمال أثناء الأزمة وبعدها مباشرة .

تركز العديد من أدبيات إدارة الأزمات على الحاجة إلى إدارة التعامل مع وسائل الإعلام في أوقات الأزمات بشكل جيد، ففي الوقت الذي تمثل فيه وسائل الإعـــلام أداة رئيسية للتواصل مع العامة، فأنت في حاجة ماسة أيضا إلى مواصلة أعمالك في أقرب فرصة ممكنة، فاحتياجاتك لا تقتصر على مواصلة تدفق الإيرادات فحسب، بل تشـــمل أيضا حاجة العاملين لديك إلى الشعور بالثقة في استمرار وظائفهم، وحاجـــة عملائـــك للشعور بالثقة أيضا في قدرتك على مواصلة توفير المنتجات والخدمات التي تقدمها .

يقدم مارجوت موريل وستيفاني كاباريل تحليلا للدروس المستفادة مـــن تجربـــة شيكيلتون في كتابهما: «طريق شاكيلتون: دروس القيادة من مستكشف القارة القطبيـــة الجنوبية العظيم»، إن شاكيلتون لم يقرر لطاقمه ما الذي يتعين عليهم القيام به، ولكـــن جعلهم جميعا أطرافا فـــي عمليـــة اتخـــاذ القـــرار وظـــل معنيـــا بشـــكل شخصـــي بكافة معطيات الأزمة .

لقد كانت لدى شيكيلتون قناعة أنهم يستطيعون إنجاز ذلك الأمر بشكل جمـــاعي، لقد مثل شاكيلتون مصدر إلهام لكل فرد من أفراد طاقمه للقيام بأشياء رأوا أنها ليســـت في الإمكان .

وعلى الرغم من صعوبة أن يواجه أي فرد موقفا عصيبا للغاية مثل ذلك الموقف، يظل النموذج الذي قدمه شاكيلتون نموذجا يحتذى في مواجهة لحظات التحـــدي التـــي تمثلها الأزمات التي قد تطرأ على طريق تحقيقك مجدك الشخصي.

المراجع

١- مقالات من منتدى الهندسة.

٢- مقالات من منتدى المهندسين العرب.

٣- كتاب إداريات المهندسين — م. أ/ حسين جمعة.

٤- كتاب دليل مهندس المبانى — م. أ/ حسين جمعة.

٥- كتاب التقييم العقارى — م. أ/ حسين جمعة.

٦- كتاب كيف تصبح رجل أعمال — د/ طاهر عمر.

٧- كتاب علم النفس الصناعى — د/ السيد حنفى.

٨- كتاب تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد — أ.د/ السيد علوية.

٩- مقال فن إدارة الوقت — ك / عبد الفتاح محمود .

١٠- كتاب تدريب القيادات الادارية — أ / برانت وسورتشر.

١١- كتاب القيادة في الازمات — أ / كوكس وهوفر.



٧

إهداء .... - ٣ -
مقدمة.. - ٥ -
الباب الأول النواحي الشخصية .... - ٩ -
الصفات الشخصية .... - ١١ -
الشخصية الجذابة .... - ١٢ -
حب الناس وحب النفس .... - ١٣ -
أفهم نفسك .... - ١٤ -
جذور النجاح .... - ٢٣ -
مفاتيح النجاح العشرة .... - ٢٦ -
نظرية الذكاءات المتعددة لــ "هوارد جاردنز"........................ - ٣٣ -
التخصص .... - ٤٧ -
كيف تثبت وجودك كمهندس....................................... - ٤٩ -
كيف تدير عملك .... - ٥٢ -
كيف تختار فريقك .... - ٥٢ -
كيف تجهز لعمل هندسى .... - ٥٤ -
ماذا لو كلفت بعمل فوق طاقتك!................................ - ٥٧ -
تنفيذ الاعمال الهندسيه .... - ٥٨ -
نصائح للمهندسين ورجال الأعمال .... - ٦٠ -
فن إدارة الوقت .... - ٦٩ -
كيف تصبح رجل أعمال .... - ٧٥ -
الباب الثاني النواحي النفسية...................................... - ٧٨ -
العدو اللدود .... - ٨٠ -

أسباب القلق.. - ٨١ -
المهندسون والقلق .... - ٨٥ -
هلى لديك وقت للقلق؟... - ٨٦ -
دور الرضا النفسى فى مكافحة سرطان القلق .... - ٨٧ -
الاتجاه الذهنى .... - ٨٩ -
نصائح غالية... - ٩٠ -
البرمجه اللغويه العصبيه .... - ٩٣ -
التكيف والتوافق.. - ٩٨ -
علم النفس الصناعى ....- ١٠٠ -
مشكلات العمل ....- ١٠١ -
الإهتمام والأهداف ....- ١٠٣ -
الباب الثالث النواحي العليمية شهادات هامة.................................- ١٠٦ -
شهادات هامة ....- ١٠٨ -
شهادة الاحتراف فى إدارة المشاريع ....- ١٢٦ -
التقدم لاختبار شهادة مدير مشروع محترف....................................- ١٢٦ -
الباب الرابع النواحي العملية...- ١٣٠ -
دراسة السوق ....- ١٣٢ -
الممارسات التجارية...- ١٣٤ -
الخطة التسويقية...- ١٣٥ -
المبيعات المتوقعة ....- ١٤١ -
الدراسة الفنية ....- ١٤٤ -
وصف المنتج ....- ١٤٤ -
وصف العملية الإنتاجية ....- ١٤٤ -
الموقع والمساحة ....- ١٤٤ -
المباني والتخطيط الداخلي ....- ١٤٥ -

تطبيق العملي الدراسة الفنية على المشروع............................– ١٤٦ –
الدراسة المالية ....– ١٥٢ –
تكاليف المشروع الكلية (لدورة إنتاجيه كاملة)...........................– ١٥٢ –
حساب الأرباح والخسائر (السنة الأولى)....................................– ١٥٦ –
حساب الأرباح والخسائر ما قبل الفائدة (الشهري والسنوي)..................– ١٦٠ –
أهمية دراسات الجدوى الاقتصادية ....– ١٧٠ –
التقييم والتثمين ....– ١٩٩ –
أغراض التقييم العقاري ....– ٢٠٠ –
مجالات عمل التقييم العقاري ....– ٢٠٠ –
المسئولية القانونية لخبير التقييم العقاري ....– ٢٠١ –
المعلومات القانونية لخبير التقييم العقاري ....– ٢٠٢ –
المعلومات القانونية للخبير العقاري.......................................– ٢٠٣ –
الهندسة "القيمة" ....– ٢١٤ –
الباب الخامس النواحي القانونية ....– ٢٢٤ –
نظام الربط الضريبي والطعون والاعتراضات..............................– ٢٢٦ –
(نموذج عقد شركة توصية) ....– ٢٤٣ –
(نموذج عقد شركة محاصة) ....– ٢٤٩ –
عقد الشركة الابتدائي...– ٢٥٩ –
التوقيعات ....– ٢٦٣ –
إقرار ....– ٢٧٢ –
طلب تأسيس شركة...................... ....– ٢٧٩ –
توحيد تشريعات المهندس وتقاليد ممارسة المهنة ....– ٢٩١ –
الباب السادس النواحي الإدارية..– ٣٣٧ –
الخلاصة..– ٣٤٠ –
العمليات الخمسة ....– ٣٤١ –

مراحل اتخاذ القرارات..- ٣٧٩ -
أنواع القرارات الإدارية...- ٣٨٣ -
فن التفاوض ....- ٣٨٥ -
كيفية كتابة التقارير ....- ٣٩٦ -
النظام المحاسبى ....- ٤٠٨ -
الدورة المحاسبية..- ٤١٠ -
تقييم الأداء...- ٤١٨ -
إدارة الأزمات ....- ٤٢٠ -
المراجع ....- ٤٢٥ -



صدر للمؤلف

١- موسوعة التنفيذ المعماري والانشائي الحديث.
٢- معدلات الأداء المعماري.
٣- إضافات وكيماويات الخرسانة.
٤- عزل وحماية المنشآت الخرسانية.
٥- العزل الحديث +C.D.
٦- موسوعة الدهانات والورنيشات المعمارية والصناعية +C.D.
٧- الدهانات الحديثة للديكور (دهانات القرا ٢١) +C.D.
٨- مقايسات ومواصفات وأسعار الترميمات والدهانات والعزل.
٩- الشروخ والترميمات +C.D.
١٠- انهيار العمارات.
١١- خواطر هندسية.
١٢- إداريات المهندسين.
١٣- دليل مهندس المباني الجزء الأول الدليل الإداري.
١٤- دليل مهندس المباني الجزء الثاني الدليل الفني.
١٥- خرسانة القرن الـــ ٢١ الجزء الأول خرسانة بوليمر +C.D.
١٦- خرسانة القرن الـــ ٢١ الجزء الثاني خرسانة الفيبر.
١٧- الجداول الفنية للخرسانة والتشبيات.
١٨- حوار العمارة والبيئة في أسرة عربية.
١٩- التقييم العقاري.
٢٠- الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
٢١- الدليل العقاري.
٢٢- المرجع الحديث للمهندس العصري.
٢٣- الألوان من السيكولوجية إلي الديكور +C.D.
٢٤- إدارة تنفيذ مشروعات التشييد.
٢٥- كيف تكون مهندساً ناجحاً.
٢٦- يوميات مهندس استشاري.

كيف تكون مهندساً ناجحاً

رقم الإيداع المحلي (١٥١٢٠ / ٢٠٠٦)

طبعة ٢٠٠٦

مع تحيات
مكتب الدراسات والاستشارات الهندسية

م. إستشاري

حسين محمد جمعة

٤٨ش سليم الأول – الزيتون

ت/ف ٢٥٦٤٥٥١ – ٠١٠٨٨٨٣٥٥٩

e-mail: adms@maktoob.com